

Guia de bones pràctiques per a entitats de custòdia del territori

Gestió d'entitats i iniciatives de
custòdia del territori



Una iniciativa de:



Amb el suport de:



GUIA DE BONES PRÀCTIQUES PER A ENTITATS DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI. Gestió d'entitats i iniciatives de custòdia del territori

Publicació: desembre 2018

Coordinació: Montse Masó (2013 i 2016), Jofre Rodrigo (2018)

Autors: Núria Asensio, Hernan Collado, Montse Masó i Jofre Rodrigo

Contribucions: Anna Subirana, Sandra Carrera, Helena Navalpotro, Montse Camps, Oriol Baena, Laura Casanova, Paula Puy i Roger Arquimbau.

Citació recomanada: Masó, M., Rodrigo, J. (Coords.) (2018). GUIA DE BONES PRÀCTIQUES PER A LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI. Gestió d'entitats i iniciatives de custòdia del territori. Xarxa de custòdia del territori.

Publicació digital de la Xarxa de Custòdia del Territori de lliure ús. En cas d'utilitzar i mencionar els continguts d'aquesta publicació, cal citar la font d'informació.



L'edició, revisió i maquetació d'aquest document ha estat possible gràcies als projectes "*Mejorando la custodia. Desarrollo de compromisos hacia estándares de calidad en custodia del territorio*" (2013) i "*Compromiso de la custodia del territorio: cómo garantizar el cumplimiento de los acuerdos a largo plazo*" (2016) de la Fundación Biodiversidad del Ministerio para la Transición Ecológica. En aquestes edicions també es va comptar amb el suport del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya.

Gràcies al projecte "*Consolidate. Programa de mejora interna de las entidades de custodia*" (2018), que també compta amb el suport de la Fundación Biodiversidad del Ministerio para la Transición Ecológica, s'han pogut redactar els capítols 1, 2, 3, 5, 6, 7 i 8 d'aquesta guia.

Les opinions i documentació aportades en aquesta publicació són d'exclusiva responsabilitat de l'autor o autors del mateix, i no reflecteixen necessàriament el punt de vista de les entitats que recolzen econòmicament el projecte.

Per a més informació contacteu amb nosaltres a info@xct.cat, www.xct.cat

Part 1. Bones pràctiques en gestió de les entitats de custòdia del territori

- > 1. Definició estratègica de l'entitat
- > 2. Funcionament de l'òrgan de govern
- > 3. Gestió interna de l'entitat
- > 4. Conflictes d'interessos
- > 5. Gestió econòmica i financera
- > 6. Captació de fons
- > 7. Gestió de l'equip humà
- > 8. Base social
- > 9. Comunicació

Part 2. Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori

- > 10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia
- > 11. Contacte amb la propietat
- > 12. Redacció de l'acord de custòdia
- > 13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini
- > 14. Aliances

ÍNDEX

ÍNDEX	4
Introducció	8
Part 1. Bones pràctiques en gestió de les entitats de custòdia del territori	10
1. Definició estratègica de l'entitat	11
Definició terminològica	
1.A. Planificació estratègica: missió, objectius i programes	
1.B. Implementació i seguiment de la planificació estratègica	
1.C. Codi ètic	
1.D. Incorporació de la custòdia del territori als estatuts de l'entitat	
2. Òrgans de govern	48
2.A. Entitats del tercer sector ambientals: associacions, fundacions i cooperatives sense ànim de lucre	
2.B. Funcions dels òrgans de govern	
2.C. Foment de la participació dels socis en les associacions i cooperatives	
2.D. Òrgans de govern i equip tècnic	
3. Gestió interna de l'entitat	79
3.A. Conceptualització prèvia: la gestió interna	
3.B. Els recursos interns de l'entitat: l'equip humà i l'economia	
3.C. Òrgans de govern i presa de decisions	
3.D. Qualitat, transparència i publicitat de la informació	
4. Conflicte d'interessos	106
4.A. Política de gestió dels conflictes d'interessos	
4.B. Retribucions de l'òrgan de govern	
4.C. Acords de custòdia i transaccions econòmiques o de terrenys amb un membre de l'entitat	
4.D. Transparència i prevenció de conflictes d'interessos	

	5. Gestió econòmica i financera	146
	5.A. Gestió econòmica estratègica	
	5.B. Implicació de tot l'equip en la gestió econòmica i financera	
	5.C. Gestió comptable i informes econòmics	
	5.D. Pressupost anual i tresoreria	
	5.E. Auditoria de comptes	
	6. Captació de fons	186
	6.A. Gestió interna de la captació de fons	
	6.B. Relació amb els donants	
	6.C. Finançament privat	
	6.D. Finançament públic català i estatal	
	6.E. Finançament públic europeu	
	6.F. Altres mecanismes de finançament	
	7. Gestió de l'equip humà	212
	7.A. L'òrgan de govern	
	7.B. L'equip tècnic	
	7.C. Els voluntaris	
	7.D. Comunicació interna i fidelització de l'equip humà	
	7.E. Formació	
	8. Base social	244
	8.A. La base social com a element estratègic i transversal	
	8.B. Una relació d'intercanvi	
	8.C. La gestió de la base social	
	9. Comunicació	266
	9.A. Comunicació alineada amb la missió i valors de l'entitat	
	9.B. Coherència i transparència	
	9.C. Planificació de la comunicació	
	9.D. Departament de comunicació de l'entitat	
	9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori	

Part 2. Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori 307**10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia 308**

- 10.A. Identificació de zones prioritàries
- 10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia
- 10.C. Memòria justificativa del valor de conservació
- 10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat
- 10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia
- 10.F. Sinergies entre entitats
- 10.G. Terrenys sense valor de conservació

11. Contacte amb la propietat 335

- 11.A. Preparació prèvia al contacte
- 11.B. Primer contacte
- 11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat
- 11.D. Negociació de l'acord
- 11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació
- 11.F. Suport a la propietat
- 11.G. Contacte regular amb la propietat
- 11.H. Reconeixement social

12. Redacció de l'acord de custòdia 352

- 12.A. Valoració de la necessitat de l'acord
- 12.B. Explorar els compromisos
- 12.C. Elecció de l'opció jurídica
- 12.D. Redacció de l'acord
- 12.E. Compromisos de les parts
- 12.F. Eficàcia real de l'acord
- 12.G. Representativitat legal
- 12.H. Trencament de la negociació

13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini 374

- 13.A. Previsió de recursos per al manteniment dels acords
- 13.B. Manteniment dels acords a llarg termini
- 13.C. Protocol en cas de desaparició
- 13.D. Mètode de seguiment i avaluació d'acords
- 13.E. Registre documental dels acords de custòdia
- 13.F. Seguiment amb la propietat

14. Aliances	410
14.A. Filosofia d'aliança	
14.B. Aliances estratègiques	
14.C. Formalització de les aliances	
14.D. Treball conjunt amb l'administració	
14.E. Treball en xarxa	
Recursos per a l'aplicació de les bones pràctiques	424

INTRODUCCIÓ

Les bones pràctiques són **recomanacions ètiques i tècniques per a una gestió responsable i de qualitat** de les entitats i iniciatives de custòdia del territori. La Xarxa de Custòdia del Territori, des dels seus inicis, ha considerat imprescindible reforçar i professionalitzar les seves entitats membres per tal de millorar la contribució d'aquestes en la conservació del patrimoni natural de Catalunya i, alhora, per consolidar la credibilitat social d'un moviment que busca la implicació de la societat civil.

La guia es divideix en dos grans blocs, el primer es focalitza en la gestió interna de les entitats de custòdia i el segon en la gestió de les iniciatives i projectes de custòdia. Al llarg del document es presenten bones pràctiques que es complementen amb exemples d'èxit d'entitats, catalanes o internacionals, que són referents en diferents àmbits i amb referències a documents interns i externs per ampliar la informació bàsica. Alhora, es fa una actualització de totes les obligacions legals que les entitats han de complir per a un funcionament normal.

L'impuls d'aquest procés voluntari de millora contínua està previst en el vigent 4rt Pla Director 2017-2020 de la Xarxa de Custòdia del Territori. Aquest pla incorpora 20 accions agrupades en 5 línies estratègiques, entre les quals hi ha la línia estratègica **L4. Capacitació i suport a les entitats de custòdia**.

El **Pla de Treball 2015-2020 DGPA-XCT per a la Custòdia del Territori a Catalunya** elaborat de manera conjunta entre la Direcció General de Polítiques Ambientals del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya i la XCT, **també estableix com a objectiu l'impuls de les bones pràctiques i la qualitat en la custòdia del territori** a través d'eines i serveis per a la qualitat de la custòdia del territori (Objectiu 3 - AO9).

Finalment, **l'Estratègia pel Patrimoni Natural i la Biodiversitat de Catalunya 2030¹ - ÉSNATURA** –, contempla en les seves línies d'actuació la promoció de la custòdia del territori:

- ✓ **Línia d'actuació 71:** Promoure acords de col·laboració amb els ens locals.
- ✓ **Línia d'actuació 73:** Establir mesures fiscals per afavorir la conservació del patrimoni natural.
- ✓ **Línia d'actuació 75:** Crear el Registre d'acords de custòdia del territori.

És evident, doncs, que les entitats de custòdia tenen i tindran un paper molt important en el model de conservació del patrimoni natural del nostre país i cal assegurar que aquest nou model de governança tingui un impacte positiu, de gran abast i a llarg termini.

¹ Comas, E., Pérez, S., Pont, S. i Castell, C. (2018)

Destinatari de la guia

Qualsevol entitat de custòdia, independentment del seu grau de professionalització i pressupost, pot formar part del sistema de qualitat de la xct.

Tot i això, la **Guia de bones pràctiques a entitats de custòdia del territori** està dissenyada i elaborada principalment per tal que pugui ser aplicable a les entitats privades sense ànim de lucre, associacions i fundacions, principalment. Segons el **VII Inventari d'acords i entitats de custòdia de territori a Catalunya**² del 2017 de la xct, el 59,4% de les entitats amb acords tenen aquest perfil (d'un total de 69 entitats privades, 32 eren associacions i 9 eren fundacions).

Per la seva banda, els ajuntaments i administracions tenen un funcionament i uns mecanismes de regulació i control propis que no són tractats en aquesta guia. Tot i que en alguns aspectes, sobretot els més tècnics, pot ser recomanable que es guiïn també per aquestes bones pràctiques.

² Carnicero, P. i Blasco, C. (2017)

Part 1. Bones pràctiques en gestió de les entitats de custòdia del territori

1. Definició estratègica de l'entitat

L'entitat de custòdia del territori té definida, de forma clara i concreta, la seva missió i les línies estratègiques, objectius i programes que desenvolupen la seva acció de custòdia del territori.

Des de que l'any 2000, amb una primera trobada d'experts i entitats al Castell de Montesquiu (Osona) es va introduir el concepte de custòdia del territori a casa nostra s'ha avançat molt.

Les entitats de custòdia són una peça clau per la conservació de la natura a Catalunya. Per aquest motiu, és necessari que aquestes entitats estiguin correctament pensades i dissenyades des de bon inici, i que defineixin, de manera concreta, clara i precisa, quins són els seus objectius i quin és el seu marc geogràfic d'actuació. Tenir clar “què es vol ser” i “fins on es vol arribar” dins del món de la custòdia del territori és el primer i fonamental pas que ha de fer una entitat de custòdia.

- > Una indefinició de l'entitat, sense uns objectius clars i amb un àmbit d'actuació poc definit, pot portar a la no concreció del projecte, a una dispersió de les accions, a una frustració “per no poder arribar a tot arreu” i, en definitiva, a un mal funcionament intern i extern de la pròpia entitat.

En aquest sentit, abans de començar a actuar sobre el territori, abans de començar a dissenyar i executar projectes de custòdia del territori, cal passar una fase prèvia per pensar i definir correctament la raó de ser i el funcionament de la nostra entitat.

Cal recordar que la custòdia del territori és un concepte força ample i, per tant, permet l'aparició d'entitats de custòdia de formes i dimensions força diverses, motiu pel qual es fa encara més important que la nostra entitat de custòdia estigui correctament pensada, definida i dissenyada.

- > També pot passar que desitgem incorporar la custòdia del territori a una entitat ja existent.

Aquesta bona pràctica se centra en els principals passos a seguir per pensar, definir i dissenyar correctament el tipus d'entitat de custòdia que volem ser, aportant les eines que es consideren més adequades per avançar en cada pas. El resultat final ha de ser la redacció d'un Pla estratègic de l'entitat, que ha d'incloure els aspectes relacionats amb el funcionament de l'entitat que a continuació es desenvolupen.

Recomanacions referents a la definició estratègica de l'entitat:

Definició terminològica

- > Planificació estratègica versus planificació operativa

1.A. Planificació estratègica: missió, objectius i programes

- > Esquema general de la planificació estratègica
- > Variables a tenir en compte per iniciar un pla estratègic
- > Els compromisos inicials
- > Desenvolupament metodològic: fases previstes

1.B. Implementació i seguiment de la planificació estratègica

- > Implementació del pla: objectius, accions, recursos...
- > Seguiment del compliment de la planificació estratègica
- > Seguiment de projectes i activitats

1.C. Codi ètic

1.D. Incorporació de la custòdia del territori als estatuts de l'entitat

- > Per què adaptar els estatuts a la custòdia del territori?
- > La incorporació de la custòdia del territori als estatuts d'una entitat ja existent

Definició terminològica

La definició de custòdia del territori que proposa la XCT és:

- > La custòdia del territori –que és com s’ha traduït al català el terme anglès land stewardship– és un conjunt d’estratègies i instruments que pretenen implicar els propietaris i usuaris del territori en la conservació i el bon ús dels recursos naturals i els valors culturals i paisatgístics associats.

La premissa de base és que conservar la natura, el paisatge i el patrimoni cultural no és una responsabilitat que recau només en les administracions públiques sinó que la societat civil hi ha de tenir una implicació i contribució important.

Per això, a diferència d’altres instruments i estratègies amb un objectiu similar (per exemple, la protecció legal d’un espai natural o la classificació d’un terreny com a no urbanitzable), la custòdia del territori requereix la implicació directa i activa de la societat civil mitjançant les entitats de custòdia, d’una banda, i d’aquelles persones que són propietàries o usuàries de terrenys forestals, agrícoles o urbans, de l’altra.

Custòdia ve del llatí “*custodia/custodiae*”; guardar, conservar, respectar o tenir cura.

Les entitats de custòdia, com a representants de la societat civil, són, juntament amb els propietaris i usuaris del territori, els agents principals de la custòdia del territori, de manera que sense entitats de custòdia no hi hauria custòdia del territori.

- > Una entitat de custòdia és una organització pública o privada, sense ànim de lucre, que té com objectiu la participació activa en la conservació de la natura i els seus valors associats a través de mecanismes que facilita la custòdia del territori.

Una vegada coneixem el concepte de la custòdia del territori i el d’entitat de custòdia del territori, com a entitat ens toca enfrontar-nos a una primera decisió fonamental: **és la custòdia del territori el mecanisme adequat per assolir els objectius de conservació de l’entorn que pretenem assolir a través de la nostra organització?**

En cas que la resposta a aquesta pregunta sigui afirmativa, ja podem començar la feina de dissenyar la nostra organització per a que esdevingui una entitat de custòdia del territori.

Planificació estratègica *versus* planificació operativa

En el camí per dissenyar la nostra entitat de custòdia haurem de passar per dues etapes de planificació ben diferenciades:

- La **Planificació estratègica** correspon a una etapa inicial, de fet, a la primera etapa de planificació i disseny de l’entitat. La planificació estratègica, de caràcter més aviat teòric, ha de respondre a la pregunta “**què volem ser?**”, i formen part d’aquesta etapa la definició

d'aspectes tan importants de la nostra entitat com la missió, la visió, els valors o els objectius generals de l'entitat, temes que tractem més endavant.

- La **planificació operativa** es fa a més curt termini (1-5 anys), és de caràcter més pràctic i ha de donar resposta a la pregunta “**què volem fer?**”. Formen part d'aquesta etapa la definició d'aspectes com els objectius a curt termini que establim per a l'entitat i els procediments i accions concretes que executarem per assolir-los.

Sovint la planificació estratègica inicial és una planificació a tan llarg termini (podem estar parlant de 10 anys) que els seus preceptes corren el risc de ser oblidats poc considerats en el dia a dia de l'entitat, en el qual acostuma a prendre més pes la planificació operativa.

- > És molt important que a l'hora d'implantar la custòdia del territori a través de projectes i accions de la nostra entitat (planificació operativa) no oblidem mai com vam definir en el seu moment aquesta entitat i la missió per a la qual la vam constituir (planificació estratègica).

En aquesta fitxa de bones pràctiques aportem propostes i idees per desenvolupar tant la planificació estratègica com la planificació operativa de la nostra entitat.

És important destacar que, malgrat que es tracta de dos passos fonamentals del procés d'organització de la nostra entitat i ben diferenciats, molts documents sovint no fan aquesta diferenciació, i parlen solament de la planificació estratègica, malgrat que en realitat sota aquest terme inclouen els dos conceptes aquí tractats.

1.A. Planificació estratègica: missió, objectius i programes

La planificació estratègica **és el procés consistent a establir els objectius** d'una organització, **les polítiques i els programes** per assolir-los en un termini determinat, i els sistemes i instruments de control corresponents.

ESQUEMA GENERAL DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Habitualment, la planificació estratègica d'una entitat sol concretar-se en un document anomenat Pla estratègic, Pla director o Pla de treball, una eina dinàmica essencial per a l'entitat. Cal treballar per aconseguir un pla estratègic que sigui:

- **Visionari** (que miri al futur)
- **Ambiciós** (volent anar sempre més enllà del que és possible)
- I, alhora, que sigui **realista**.

És necessari trobar l'equilibri entre aquestes tres qualitats del Pla estratègic tenint en compte les característiques i limitacions de l'entitat.

El procés de planificació estratègica ha de definir dels preceptes essencials de l'entitat, els més importants dels quals són:

- La **missió**. Conté la identitat de l'organització i n'indica la seva raó de ser i els valors fonamentals en què se sustenta.
- La **visió**. Representació de la situació ideal a què aspira a arribar en el futur una organització.
- Els **objectius estratègics**. Són objectius de caràcter general que estableixen els resultats que s'han d'obtenir per aconseguir abastar la visió i, a través seu, complir la missió.
- Les **accions estratègiques**. Constitueixen el conjunt d'activitats que s'han de desenvolupar per assolir els objectius.
- El **seguiment i revisió**. Procés de control i avaluació del compliment de la missió, els objectius i les accions de la planificació estratègica.

Figura 1 Esquema de les fases de la planificació estratègica



VARIABLES A TENIR EN COMPTE PER INICIAR UN PLA ESTRATÈGIC

Quan iniciem el procés de definició estratègica de la nostra entitat hem de tenir en consideració tots aquells factors que poden condicionar la presa de decisions. En el cas de les entitats de custòdia alguns d'aquests factors poden ser:

- **La dificultat de treballar amb una visió a mitjà/llarg termini**, i disposar d'un pla estratègic que permeti dirigir millor l'entitat per assolir major èxit en el futur. Malgrat que aquesta planificació a llarg termini és important, la dificultat de previsió en la disponibilitat de recursos, entre d'altres aspectes, pot complicar la seva definició.

Per superar aquestes dificultats, **es pot treballar a través d'objectius anuals basats en la missió**, que permetin una avaluació anual de l'estat de l'entitat.

- > Responent a aquesta realitat, **cal que les entitats facin una planificació estratègica flexible** que inclogui els mecanismes necessaris per permetre una adaptació a les noves situacions, sobretot de finançament.

- **La possibilitat de que apareguin noves oportunitats o imprevistos no contemplats en la planificació estratègica.**

La planificació realitzada ha de preveure al màxim els esdeveniments dels pròxims anys i les tasques que desenvoluparà l'entitat i el seu equip de treball per aconseguir assolir els objectius estratègics, però, tot i això, amb un treball a llarg termini es poden presentar noves oportunitats o imprevistos.

La nova situació es pot donar per un nou enfocament en els ajuts públics, un conflicte ambiental inesperat, un finançament no previst, una possibilitat d'aliança amb altres entitats, un canvi en la legislació... o qualsevol altre esdeveniment que no estigui previst en la planificació i sobre el qual cal prendre la decisió de si s'inclou dins el pla de treball o s'exclou de l'activitat de l'entitat.

- > En aquest punt, l'entitat ha de tenir clar el procés de presa de decisions. En aquests casos, es recomana fer una avaluació tècnica de la nova opció i també una avaluació estratègica dins la missió i visió de l'entitat. Els passos a seguir recomanats són:

Contrastar si la nova oportunitat encaixa amb la planificació estratègica actual.

Avaluar si encaixa amb el pla de treball previst, tot i que això és menys rellevant, ja que dependrà de la mateixa viabilitat del projecte.

Valorar la viabilitat tècnica i econòmica de la nova oportunitat.

Prendre la decisió. Amb la informació anterior analitzada, cal que l'òrgan designat per l'entitat prengui la decisió sobre si el nou projecte i/o oportunitat s'incorpora dins el pla de treball de l'entitat i de quina manera ho fa.

- **La possibilitat de realitzar algunes iniciatives de custòdia amb altres entitats**, en col·laboració o aliança, per tal d'enriquir el treball en equip, reforçar la metodologia de treball, optimitzar els recursos, aportar voluntaris, experiència temàtica, etc.
- > La col·laboració voluntària entre diferents opinions, metodologies, mecanismes, recursos i, en definitiva, diferents entitats, pot ajudar a assegurar l'èxit del nostre projecte en comú, és a dir, unir esforços per a la custòdia i la conservació del territori.

ELS COMPROMISOS INICIALS

Hi ha un seguit de punts essencials que cal analitzar i concretar abans de constituir la vostra organització com a entitat de custòdia. Aquests aspectes de la vostra entitat són molt importants perquè definiran punts bàsics del seu funcionament a llarg termini i formen el nucli de la planificació estratègica. Els més importants són:

Definició de la missió

La missió és allò que dóna sentit a l'existència de l'organització, la seva raó de ser. El redactat de la missió normalment es formula en present, en una frase concisa (entre 3 i 5 línies) que reculli l'essència de l'entitat. Convé que estigui escrita de forma clara per evitar diferents interpretacions dins del grup promotor de l'entitat i la resta de base social. Això permetrà que les persones es puguin identificar com a part de l'entitat i que tinguin una finalitat compartida.

Les preguntes orientatives que cal formular-se per definir la missió de l'entitat són:

- Per què existeix l'organització?
- Amb quin objecte?
- Quin és el propòsit de la seva existència?

Definició de la visió

La visió és el camí que hauria de seguir l'organització en el futur, l'objectiu global a llarg termini que possibiliti l'acompliment de la missió. La visió constitueix la imatge compartida pels membres de l'entitat sobre què volen que sigui l'entitat en un futur. Consisteix en una projecció de desitjos i no necessàriament s'ha de poder complir a curt termini. Aquesta visió ha de ser, en la mesura del possible, **realista, positiva i atractiva** pels membres de l'organització.

La visió és la resposta al "Com":

- Com ha de ser l'entitat?
- Com ha d'actuar l'entitat per ser capaç de materialitzar la missió?
- Com s'imagina el futur l'entitat?

Els valors de l'entitat

Els valors són el codi de conducta que inspira i orienta l'acció de l'entitat. Són els trets identificatius per a les persones que hi estan vinculades i constitueixen la seva cultura d'organització i de funcionament. És recomana que les entitats concretin els seus valors en un **Codi ètic** (vegeu més endavant).

Destinataris de l'entitat

Els col·lectius destinataris són la població diana, receptores directes de l'activitat de l'entitat. Cal descriure el perfil i el nombre de persones a les quals podem arribar. Els destinataris per excel·lència de

qualsevol entitat de custòdia són els propietaris i usuaris de terrenys, però podeu considerar-ne d'altres (administracions, altres entitats...).

Àmbit territorial

Convé fixar un àmbit territorial d'actuació per no dispersar els esforços en un territori massa ampli. Existeixen entitats de custòdia d'àmbit local (per exemple, un municipi), d'àmbit nacional o fins i tot internacional.

- > És possible que, una vegada definits aquests aspectes fonamentals de la vostra entitat, resulti que ja hi hagi altres entitats que estan actuant dins el nostre àmbit, i amb una visió i valors semblants als nostres. En un context de recursos limitats i davant l'atomització del tercer sector a Catalunya, una primera reflexió que hauríeu de fer és si potser no és millor per al projecte incorporar-lo a una organització ja existent i aprofitar el seus recursos i experiència.

Tots aquests aspectes són essencials ja que seran el marc estratègic de referència de les vostres accions en un futur. Un cop establert tot això, ja podeu procedir a constituir l'entitat de custòdia.

DESENVOLUPAMENT METODOLÒGIC: FASES PREVISTES

Una vegada identificats i definits els aspectes i compromisos inicials i essencials de la vostra entitat, i més enllà d'aquests primers passos, cal que definiu el desenvolupament metodològic de l'entitat.

Aquest procés es pot definir en 4 fases fonamentals:

- **Establiment del punt de partida de l'entitat**, en altres paraules, us caldrà elaborar una diagnosi de la situació actual.
 - > En aquest sentit, el suport i l'assessorament de la XCT, a través de la seva Estratègia de Reforçament de les entitats de custòdia, pot ser molt útil.
- **Establiment dels objectius** a assolir en un termini de temps (normalment 4-5 anys). Aquests objectius han de plasmar el marc estratègic de l'entitat definit anteriorment (missió, visió, valors, destinataris i àmbit territorial).
- **Definició d'un Pla d'acció** per assolir els objectius establerts, a través d'unes línies estratègiques i unes accions que en depenen. El pla ha de demostrar la seva viabilitat tècnica i econòmica, les vies per les quals s'obtingran els recursos, el finançament de l'entitat i de les seves activitats i garantir-ne la viabilitat.

Les preguntes orientatives que cal formular en aquesta fase són:

Com assolirà l'entitat els seus objectius estratègics?

Quines activitats cal fer?

Què necessita tenir l'organització?

Què s'ha de posar en joc?

- **Valoració del grau de compliment** de tot el conjunt, si cal a través d'una bateria d'indicadors que a la vegada serviran d'informació molt valuosa per reiniciar el cicle de planificació estratègica.

Les preguntes orientatives que cal formular aquí són:

Quins resultats s'han d'assolir per complir la missió i la visió?

Com es materialitzen aquests resultats?

Què farà percebre que s'han aconseguit?

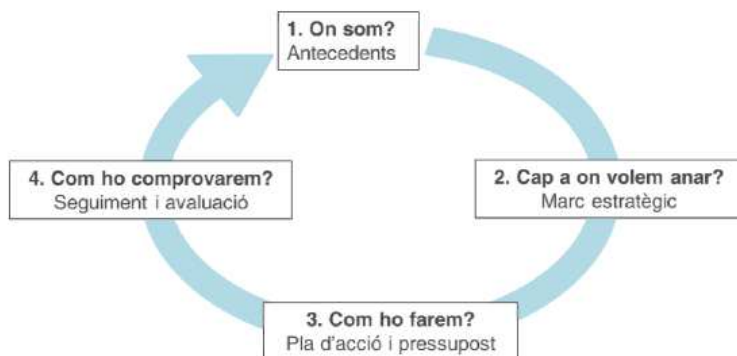
Per treballar tots aquests aspectes relacionats amb la metodologia estratègica de l'entitat és recomanable que elaboreu un Pla estratègic i seguïu les seves directrius.

- > La disponibilitat d'un Pla estratègic **permet desenvolupar la missió fundacional i establir unes pautes a seguir a llarg termini**. En altres paraules, permet fixar un camí clar i evitar treballar "sobre la marxa". També és una oportunitat per donar visibilitat al projecte organitzatiu i guanyar credibilitat i legitimitat davant d'altres agents. Una entitat amb una bona definició de

la seva estratègia podrà gestionar millor els seus recursos, podrà redreçar situacions o millorar les accions i podrà implicar més fàcilment a la base social de l'entitat.

L'elaboració d'un pla estratègic es pot entendre com un cicle amb diferents fases on intervenen diversos agents i col·lectius.

Figura 2 Cicle de desenvolupament d'un Pla estratègic d'una entitat



A l'apartat de recursos trobareu una proposta d'índex d'un Pla estratègic per a una entitat de custòdia del territori.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Estructura d'un Pla estratègic

1. Nom de l'entitat

2. Dades de l'entitat

- Adreça i municipi
- Telèfon i correu electrònic
- Número de registre
- NIF
- Personalitat jurídica
- Sector temàtic
- Sector de la població on actua
- Àmbit territorial d'actuació
- Responsable/s de l'entitat (nom, adreça, telèfon, correu electrònic, funció o càrrec...)

3. Presentació/descripció breu de l'entitat

Resum breu i sintètic (màxim 2 pàgines) que permeti al lector fer-se una idea aproximada de la filosofia i l'estratègia de l'entitat, incloent les raons que motiven la seva creació, les idees fonamentals, els seus objectius bàsics, les activitats que es desenvoluparan i els seus destinataris.

4. Motivació/justificació

Aquest apartat ha d'expressar les raons fonamentals que motiven i argumenten la raó de ser de l'entitat de custòdia. També caldrà justificar la necessitat detectada de conservar i protegir un territori determinat i la importància de preservar els seus valors naturals i/o culturals i/o del paisatge, i a més, per què es considera la custòdia del territori l'alternativa més adient en aquest sentit.

5. Marc de referència/àmbit d'actuació

El marc de referència és el context o el lloc específic on s'ubica la iniciativa de custòdia. Cal especificar si aquesta iniciativa pertany a alguna altra d'un nivell més estructural o superior, ja sigui dintre de la vostra mateixa entitat o en un altre context (programa administratiu, planificació estratègica, etc.). És important descriure les raons per les quals en depèn la iniciativa de custòdia, i assenyalar amb claredat quins són els objectius del programa, el lloc o l'àmbit d'on depèn.

6. Destinataris

Els destinataris o "població diana" són els receptors directes de la iniciativa de custòdia (la pròpia

entitat, una altra entitat col·laboradora, els propietaris de les finques, etc.). Per altra banda, també hi ha destinataris indirectes (altres entitats col·laboradores, usuaris del territori, societat civil, etc.). En aquest apartat cal especificar el perfil, el nombre, la procedència i/o la localització dels destinataris directes que es beneficiaran de la iniciativa de custòdia.

7. Ubicació i zona d'influència

En aquest apartat cal fer referència a la/les finca/ques o territori/s concret/s on es desenvoluparan les iniciatives de custòdia de l'entitat, i a les zones que estaran influenciades d'una manera significativa pel desenvolupament, resultats i actuacions que se'n deriven a diverses escales (si és el cas).

8. Objectius estratègics i operatius

9. Activitats i calendari / temporalització

10. Recursos (materials, humans i monetaris)

11. Pressupost

- **Despeses**

Recursos materials.

Mitjans i materials tècnics.

Costos de personal.

Costos vinculats al personal (desplaçaments, dietes, formació, etc.).

Costos dels recursos monetaris (ajuts als destinataris, desplaçaments, comunicació, etc.).

Costos de manteniment i funcionament (telèfon, assegurances, manteniment d'instal·lacions o infraestructures, etc.).

- **Ingressos**

L'aportació econòmica de la pròpia entitat.

Les aportacions econòmiques dels destinataris de les iniciatives de custòdia.

Ingressos generats per les activitats de l'entitat.

Subvencions, ajuts, patrocinadors i donacions.

Ingressos atípics (la quantitat que se li assigni a aquest apartat ha de ser petita).

12. Divulgació, promoció i difusió

13. Seguiment i avaluació

1.B. Implementació i seguiment de la planificació estratègica

Cal que l'entitat disposi d'una planificació (operativa) **que concreti la missió en objectius operacionals i la desenvolupi en programes de treball de custòdia**. Posteriorment, serà també necessari realitzar un **seguiment tant sobre el compliment de la planificació estratègica com dels projectes i activitats**, per tal de garantir la seva coherència amb la missió i la seva bona execució. Aquest seguiment ha de ser **públic i accessible** per als finançadors, socis, equip de treball, etc.

IMPLEMENTACIÓ DEL PLA: OBJECTIUS, ACCIONS, RECURSOS...

Una vegada finalitzat el procés de planificació estratègica de la nostra entitat, cal definir el camí que seguirem per implementar allò que volem que sigui la nostra entitat. Estem parlant de la **Planificació operativa**, la qual ha d'anar **sempre vinculada a la Planificació estratègica**. Es tracta d'un procés de concreció de la filosofia general de l'entitat fins a accions concretes que caldrà executar.

Els grans passos que heu de seguir per estructurar aquest procés són:

- Establiu **els objectius operacionals** de l'entitat. Aquest punt requereix un aprofundiment de reflexió per a l'entitat important, ja que **els objectius són l'element primordial que condicionarà la viabilitat de la vostra entitat de custòdia** i marcarà el nivell de dificultat a l'hora d'assolir-los.

Els objectius han d'indicar allò que preteneu fer, quins canvis voleu aconseguir en les situacions sobre les quals actuareu, on voleu arribar, quins efectes i resultats voleu assolir, etc.

- Definiu **els programes i les accions** concretes per assolir els objectius. Un cop definits els objectius cal planificar el seguit d'activitats estratègiques (programes) que es portaran a la pràctica per tal d'assolir-los. Cal preveure i sistematitzar les tasques que seran necessàries per desenvolupar les activitats i especificar-ne els responsables.
- **Temporalitzeu** els programes i les accions mitjançant **un gràfic o cronograma** (per mesos, setmanes o dies, en funció de la seva complexitat i el nivell de concreció temporal que li vulgueu donar), structureu-les en un **calendari** (amb l'inici i el termini d'execució), ordeneu-les cronològicament i agrupeu-les per fases o etapes, per fer-ho més comprensible i opcional, i especifiqueu, si és possible, el responsable de cada activitat.

La temporalització de les activitats i l'esquema del cronograma us serviran per assegurar l'assoliment dels objectius, i per fer el seguiment i l'avaluació de tot el procés de la iniciativa de

custòdia. En tot moment, podreu veure el desenvolupament de les activitats, si es compleixen els terminis i, en cas contrari, afegir les modificacions que calguin.

- És imprescindible que **calculeu** bé els **costos econòmics**, elaborar el **pressupost** i veure si es disposa de **finançament** corresponent.
- Finalment, **establiu un sistema de seguiment i avaluació** de tot el conjunt. La posada en funcionament d'una entitat de custòdia del territori no te massa sentit si no es pot comprovar a la pràctica com funciona, com es poden solucionar els problemes i dificultats que inevitablement apareixeran al llarg de la seva implantació i com es podrà verificar si s'han assolit els objectius que es volien aconseguir.

El sistema d'avaluació de l'entitat de custòdia ha de respondre per què, què i com avaluem la iniciativa i donar resposta a les preguntes de:

Pertinença de la iniciativa: la custòdia del territori és l'alternativa més adequada per donar solució a la situació de partida?.

Idoneïtat de la iniciativa: la metodologia, tècniques i activitats programades s'adeqüen als objectius i metes que es volen assolir?

Eficàcia de la iniciativa: els efectes, resultats i metes, s'han assolit?.

Eficiència de la iniciativa: els resultats obtinguts són proporcionals als recursos utilitzats?

Però **el nostre sistema d'avaluació no ha de fer només referència als resultats** de l'entitat de custòdia. **També ha de comprendre el seguiment i el control del seu funcionament quotidià a tots els nivells i en totes les fases**, l'anàlisi del seu desenvolupament i la verificació contínua del compliment de les previsions que es van fer quan es va dissenyar l'entitat.

Per altra banda, és important que en el procés d'avaluació de l'entitat participin tots els que formen part de l'entitat, per discutir i analitzar els resultats i aportar les seves opinions i valoracions.

L'informe final d'avaluació del funcionament de l'entitat de custòdia ha de contenir sempre, a més de l'anàlisi dels resultats, les recomanacions i les propostes d'actuació que es facin per millorar els aspectes de l'entitat que calguin.

- > A l'hora d'efectuar el procés d'avaluació de l'entitat pot ser útil l'establiment d'un sistema d'indicadors que simplifiquin aquest procés. En aquest sentit, la XCT posa a disposició de les entitats de custòdia, un Sistema d'Indicadors d'Impacte i Efectivitat de la Custòdia del Territori. Aquest document proposa un conjunt de 27 indicadors classificats en 3 grans famílies: indicadors estratègics (7), indicadors de conservació (8) i indicadors socio-econòmics (12).

La importància que cal donar al sistema de seguiment i avaluació de la nostra entitat i de les actuacions que porta a terme fa que aquests aspectes es desenvolupin amb més detall a continuació.

SEGUIMENT DEL COMPLIMENT DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Es tracta de fer una anàlisi i avaluació del funcionament intern de l'entitat. Algunes de les preguntes que ens podem fer per realitzar aquest seguiment són:

- **La implementació** (la posada en marxa de l'entitat)
 - Com s'ha posat en marxa?
 - Hi ha diferències significatives entre el funcionament que es va preveure i el real?
 - S'han portat a terme tasques de preparació i motivació en l'entorn més immediat del projecte per crear un clima més favorable?
- **L'esforç** (quant costa la iniciativa en temps i diners?)
 - Quan, com i en què s'han gastat els diners?
 - Com han utilitzat el temps les persones implicades en el projecte?
 - Com s'ha distribuït el temps total del projecte?
- **Els destinataris**
 - La iniciativa arriba efectivament a la població diana?
 - Existeix accessibilitat i acceptació per part dels destinataris?
- **L'organització i el funcionament**
 - La/les entitat/s s'adeqüen al que es va preveure i a les necessitats objectives de la mateixa iniciativa?
 - Funcionen els mecanismes de coordinació, direcció, regulació i comunicació de l'entitat?
 - És idoni l'equip tècnic?
 - Són coherents les competències i habilitats dels membres de l'equip amb les necessitats de l'entitat?
- **La promoció i la comunicació**
 - Quin és el nivell de coneixement i acceptació de l'entitat entre els diferents públics?
 - S'ha dissenyat i s'executa un Pla de comunicació de l'entitat?
- **La dimensió comunitària**
 - S'ha articulat l'entitat amb la realitat social de l'entorn on actua?
 - Respon l'entitat a la realitat de la problemàtica comunitària

SEGUIMENT DE PROJECTES I ACTIVITATS

Es tracta de fer una anàlisi i avaluació dels resultats, a través de la comprovació dels canvis que s'han produït en la situació de partença que va originar l'aparició de l'entitat i els seus projectes. La **bona pràctica 13 de Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini** dona moltes eines i recomanacions sobre com realitzar el seguiment dels projectes i activitats de custòdia, però algunes de les preguntes que ens podem fer per realitzar aquest seguiment són:

- **El seguiment de les activitats i actuacions**

Detecteu disfuncionalitats en l'execució de les iniciatives? Quins elements correctors cal introduir per millorar-ne la gestió?

S'està complint el calendari i les etapes del projecte?

- **L'eficàcia**

En quin nivell s'han aconseguit els resultats que s'indicaven en la formulació dels objectius operatius i metes de l'entitat?

En quin nivell l'entitat ha permès modificar la situació de partença?

Quina opinió tenen els destinataris dels resultats i els efectes de l'entitat?

- **L'eficiència**

Quin ha estat el desenvolupament econòmic de l'entitat?

Quin nivell d'aprofitament i optimització dels recursos s'ha assolit?

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Proposta d'indicadors de la custòdia del territori

Família indicadors	Nom indicador	Entitat/acord
ESTRATÈGICS	1.1. Inversió total en custòdia (i respecte el pressupost total de l'entitat)	Entitat
	1.2. Inversió total de l'entitat per acord	Acord
	1.3. Nous acords i acords rescindits	Entitat
	1.4. Grans àmbits afavorits per l'acord	Acord
	1.5. Espais naturals protegits	Acord
	1.6. Xarxa Natura 2000	Acord
	1.7. Tipus de propietat	Acord
CONSERVACIÓ	2.1. Presència d'hàbitats o espècies d'interès	Acord
	2.2. Preservació d'elements culturals i paisatgístics i elements de millora estructural	Acord
	2.3. Realització d'actuacions concretes	Acord
	2.4. Objectius finals acord	Acord
	2.5. Valoració compliment objectius	Acord
	2.6. Deteció de problemàtiques ambientals actuals i amenaces	Acord
	2.7. Qualitat de la informació de base	Acord
SOCIOECONÒMICS DE L'ACORD	2.8. Existència de document de gestió	Acord
	3.1. Realització de compres o contractació de serveis en l'entorn de les zones en custòdia arran de l'acord	Acord
	3.2. Comercialització de serveis ecoturístics/de lleure/ús públic/culturals i volum econòmic	Acord
	3.3. Comercialització de productes locals, artesans o ecològics arran de l'acord i volum econòmic	Acord
	3.4. Creació o millora d'equipaments i instal·lacions, i inversió	Acord
	3.5. Creació o consolidació de llocs de treball	Acord
	3.6. Satisfacció de la propietat dels beneficis de la custòdia	Acord
	3.7. Col·laboració amb altres entitats, i àmbit d'actuació (territorial, de custòdia, etc.)	Acord
	3.8. Organització d'activitats de lleure o d'educació ambiental i sensibilització i participants	Acord
	3.9. Organització d'activitats tècniques i científiques, participants	Acord
	3.10. Edició de material divulgatiu i realització d'estudis tècnics i científics	Entitat
	3.11. Presència de la custòdia als mitjans de comunicació i freqüència	Entitat
	3.12. Voluntariat	Entitat

Font: Limonium i XCT, 2014.

1.C. Codi ètic

És recomanable que l'entitat de custòdia compti amb un **codi ètic, o un document que defineixi el seu marc ideològic, aprovat per l'òrgan de govern i/o assemblea**, i que vetlli pel seu compliment. Aquest document conté les bases de funcionament i els principis d'actuació en els seus diferents àmbits d'acció.

Aquest apartat ha de servir per definir les raons fonamentals que motiven i argumenten la raó de ser de l'entitat de custòdia.

També caldrà justificar:

- La necessitat detectada de conservar i protegir un territori determinat.
- La importància de preservar els seus valors naturals i/o culturals i/o del paisatge.
- Per què es considera la custòdia del territori l'alternativa més adient en aquest sentit.
- > Pot ser interessant que l'entitat tingui en compte indicadors qualitius i quantitatius que demostrin objectivament la necessitat de conservar el patrimoni natural i/o cultural.
- > És important especificar amb claredat la importància o la prioritat de la situació, i per què es pensa que les eines i estratègies que ofereix la custòdia del territori són la millor alternativa per donar-hi resposta.
- > No s'ha de confondre la justificació (per què es fa?) amb els objectius (per a què es fa?).

Cal recordar que l'entitat de custòdia treballa en benefici del conjunt de la societat, sense ànim d'obtenir beneficis econòmics en la seva activitat

- > No s'ha de confondre mai el fet no lucratiu de l'entitat de custòdia amb el fet de no tenir benefici. De fet, és recomanable que les entitats no lucratives tinguin benefici. El que no es podrà fer mai és repartir-lo, sinó que s'ha de reinvertir en la pròpia organització.

Malgrat que els continguts d'un Codi ètic poden variar per adaptar-se a les característiques de cada entitat, podem fer algunes recomanacions generals que poden ajudar a la vostra entitat a redactar el seu Codi ètic. Degut a que hi ha petites diferències si es tracta d'una associació o d'una fundació, us presentem aquestes propostes per separat.

Continguts del Codi ètic d'una associació

El **Codi ètic de les associacions de Barcelona** és un instrument d'assessorament, conducta i autoregulació que recull totes aquelles premisses necessàries per a que les diferents associacions de la

ciutat que treballen dins d'un marge de valors cívics hi estiguin reflectides. A la vegada que pretén ser una eina de referència que posi en valor la forma jurídica d'associació. Va ser aprovat l'any 2001 en el 1r Congrés de les Associacions, actualment l'impulsa el **Consell d'Associacions de Barcelona** i pot ser d'utilitat per a qualsevol associació del país.

Els criteris generals sobre els que treballa aquest Codi ètic es resumeixen en el **Decàleg del Codi Ètic**, un resum del Codi Ètic que no constitueix cap tipus de normativa legal, però sí que representa un acord comú que prenen les mateixes associacions davant la societat i els col·lectius i que ens pot servir de guia per redactar el nostre propi Codi ètic. Aquest Decàleg inclou els punts següents:

- **1. Perseguir finalitats generals.** Les associacions adherides al Codi Ètic persegueixen finalitats de tipus general, adreçades a una pluralitat de persones, així com també es proposen la realització d'activitats d'entreteniment, de foment de les relacions interpersonals i assumeixen els principis de conducta reconeguts, com són la Declaració Universal dels Drets Humans i altres de naturalesa similar.
- **2. Absència total d'ànim de lucre.** Les associacions apleguen l'esforç de les persones que de manera voluntària i altruista volen participar en la consecució de les finalitats associatives, sense cap tipus d'ànim lucratiu. S'entén per lucre la imputació individual a una persona concreta dels ingressos percebuts per l'associació per qualsevol títol: contracte, subvenció, donació, llegat...
- **3. Foment de la participació interna.** Les associacions entenen que la base principal de la seva força rau en les persones que formen part de l'associació i en les que, de manera puntual i voluntària, hi col·laboren, raó per la qual promouran mitjans, estratègies i tècniques per a estimular la participació i la formació del voluntariat que la conforma.
- **4. Confiança, base del funcionament democràtic.** La relació entre les persones associades és una relació de confiança, de convenciment d'estar junts en un projecte comú i es fonamenta en la bona fe i el respecte a tothom. Les bases del funcionament democràtic són:
 - La **igualtat**: tothom és igual dins l'associació sense cap tipus de discriminació.
 - La **llibertat d'expressió**: tothom té dret a exposar lliurement les seves idees.
 - La **sobirania de decisió**: les decisions es prenen per majoria. Cal respectar el dret de les minories a manifestar-se i a defensar els seus postulats i cal limitar el vot ponderat de manera que impedeixi que cap associació quedi sota el control d'una minoria de socis.
- **5. Transparència econòmica.** La realització d'activitats econòmiques no pot ser contrària a la missió o les finalitats de l'associació i no es pot produir en condicions inadequades per a les persones que les efectuin. També cal evitar que arrisquin la seguretat i les garanties dels consumidors i usuaris. D'altra banda, l'estat de comptes i el balanç econòmic de l'entitat han d'estar a la disposició de qualsevol membre de l'associació.
- **6. Gestió respectuosa dels recursos humans.** Els recursos humans de les associacions són, fonamentalment, les persones associades i voluntàries que col·laboren en la realització de les activitats i en el compliment de les seves finalitats. El voluntariat té aquesta condició sense cap

tipus de contraprestació. Aquelles persones que hi col·laboren esperant obtenir alguna cosa a canvi, més enllà de la satisfacció de la feina ben feta, no es consideren personal voluntari. El personal remunerat haurà de ser contractat en condicions normals del mercat laboral, tot evitant la precarietat.

- **7. Sostenibilitat.** La sostenibilitat en aquest context té una dimensió social, econòmica i ambiental. Es considera sostenible una associació que, amb els recursos propis i els que és capaç de mobilitzar, pot realitzar les activitats que li permetin la consecució de les seves finalitats. En el seu funcionament intern, l'entitat té cura dels mitjans que empra i evita la utilització d'eines o estris contaminants o produïts amb tècniques contaminants, de tal manera que contribueix en la sostenibilitat ambiental.
- **8. Congruència de les activitats i les informacions.** Si hi ha persones beneficiàries de les activitats de l'associació, cal definir clarament quines poden ser i, dins d'aquest sector o àmbit, no es pot produir cap tipus de discriminació. Les associacions són conscients del seu paper d'emissors d'opinió i, per això, tindran una cura especial en les seves informacions i en les seves actuacions exteriors per a evitar la difusió d'uns tipus de conductes contràries als drets humans i als principis democràtics.
- **9. Relacions solidàries amb altres associacions.** El reconeixement que hom forma part d'un sector amb temàtiques comunes i bases similars ha de ser el substrat en el qual s'edifiquin les relacions amb altres associacions, sobre la base de la cooperació i la recerca de punts de trobada per a millorar l'activitat pròpia. El respecte a l'autonomia de cada associació i a la llibertat d'escollir el seu propi camí és un element indispensable quan es planteja la relació entre associacions.
- **10. Relacions autònomes amb les administracions públiques.** Les associacions tenen una funció i utilitat social i poden coincidir, o no, amb les administracions públiques en la realització del bé comú, però l'autonomia associativa i la presa de decisions de manera lliure i sobirana són dos drets inalienables als quals no es pot renunciar.

Continguts del Codi ètic d'una fundació

La **Coordinadora Catalana de Fundacions** ha elaborat un **Codi ètic de les fundacions catalanes**, sorgit a partir del Congrés de Fundacions de l'any 2001.

Aquest document pretén presentar el trets característics de les fundacions (identitat), incloent-hi aquells intangibles (valors) que configuren el seu funcionament intern i la seva actuació, és a dir, el seu futur.

Segons aquest document, el Codi ètic d'una fundació ha de considerar els punts següents:

Identitat / Què som

Les fundacions són organitzacions que es caracteritzen per:

- **Manca d'afany de lucre:** atès que la fundació ha de vetllar per la seva continuïtat i viabilitat, cal que aquesta obtingui superàvit. Aquest, però, no es reparteix en forma de beneficis, ha de ser revertit en la pròpia fundació i ha de ser obtingut èticament.
- **Finalitat d'interès general:** la fundació ha de beneficiar un col·lectiu genèric i no determinat; queda exclosa la finalitat que afecti destinataris concrets. La força de la fundació neix de la seva capacitat d'adaptar-se a les noves necessitats de la societat actual. Malgrat la seva llarga història, continuen essent pioneres en diversos àmbits en els quals han estat més pròximes que les administracions públiques. Tot i així, és important destacar que ni l'origen, ni el paper de la fundació és suplir les mancances d'aquestes.
- **Voluntat del fundador:** és el primer element necessari per poder crear una fundació. Aquesta es crea mitjançant la manifestació de la voluntat del fundador, el qual adscriu béns i/o drets de la seva propietat de què disposa lliurement a una finalitat d'interès general. Si bé és cert que un cop creada la fundació esdevé una persona jurídica totalment independent del seu fundador, la voluntat d'aquest continuarà regint la vida de la fundació mitjançant els Estatuts, que, establerts pel fundador, regularan el funcionament i l'organització de la fundació. Si bé la llei no l'inclou en la seva definició de fundació, cal destacar la figura del patronat: un òrgan de govern i representació que fa actuar la fundació per tal d'exterioritzar la voluntat del fundador. Aquest patronat en determina la seva composició inicial, la forma de designació i de renovació de patrons, les facultats que assumiran i la manera de prendre acords.

Valors / Què volem ser

Manifestació d'uns valors propis: cal, però, fer una segona lectura d'aquests elements per veure també la fundació com la manifestació d'uns valors propis. Són precisament aquests valors els que fan de fil conductor de la figura de la fundació en el passat, avui dia i en un futur. Sigui qui sigui el fundador (persona física o jurídica), sigui l'element patrimonial més o menys important, suficient o no per assolir la finalitat, a les fundacions no hi podran mancar mai els següents valors:

- **Generositat i responsabilitat:** la voluntat de crear una entitat a partir de la donació irreversible d'uns béns, una entitat amb vida pròpia i independent del seu creador.
- **Altruisme i solidaritat:** la voluntat de beneficiar altres, terceres persones indeterminades sense lligams amb el fundador.
- **Inconformisme i llibertat:** la voluntat d'actuar per millorar una societat amb mancances davant les quals el fundador, amb la creació de la fundació, opta per fer quelcom, en comptes de resignar-se a creure que no servirà de gaire, tot mantenint una actitud fins i tot rebel i transgressora per tal de modificar la realitat.

Si aquests valors hi són, estem davant d'una fundació. Si no hi són presents, estem davant d'organitzacions que han utilitzat la figura de la fundació però que en el fons no ho són. Cal que el sector fundacional posi de manifest, aflori la importància d'aquests valors, ja que difícilment podran estar recollits en una llei. Aquesta podrà recollir alguns elements necessaris per parlar de fundació, però no tots, i potser ni tan sols els més importants.

Com volem actuar

La identitat de les fundacions, i el seu conjunt de valors, es posen de manifest quan les fundacions duen a terme les seves activitats, en el desenvolupament del seu dia a dia. Aquest testimoni atge és, doncs, el reflex de la seva identitat. Recollim en aquest apartat, com a principis generals d'actuació, aquells trets que es posen de manifest en qualsevol activitat de les fundacions. El seu caràcter transversal fa que siguin presents en els diversos àmbits concrets (orientacions pràctiques), tant d'ordre intern (aspectes propis de l'organització) com d'ordre extern (aspectes que es posen de manifest a l'hora de relacionar-se amb tercers).

- **Principis generals d'actuació**

- Tota fundació té el deure de treballar amb **eficàcia**, és a dir, assolir la finalitat (raó de ser de tota fundació) i eficiència, és a dir, utilitzant de la millor forma possible els recursos de què disposa.
- Tota fundació ha d'actuar amb **professionalitat**: ha de saber i saber fer, autoexigint a tota l'organització un nivell d'actuació i dotant-la dels recursos necessaris.
- Tota fundació ha de ser una organització de **qualitat**: amb un nivell que respongui a la finalitat per la qual va ser creada, de la forma que el seu fundador ha previst i que la societat necessiti.
- Tota fundació ha de ser **transparent** pels usuaris/beneficiaris i per la societat, tant en els resultats obtinguts com en els mitjans emprats.
- Tota fundació **ha de fer valer tant els drets com els deures**, amb una visió realista i responsable, no paternalista.
- Tota fundació **ha de ser fidel a uns principis i actuar amb coherència** en el seu entorn (beneficiaris, treballadors, voluntaris, proveïdors, donants...).
- Tota fundació **ha de pretendre incidir en la realitat** i la seva acció ha de repercutir en la millora de la societat.

- **Orientacions pràctiques**

El Fundador

- La fundació és una institució nascuda d'un acte personal del fundador(s) que esdevé institució. D'una banda, la fundació esdevé una organització amb personalitat jurídica pròpia, independent del seu fundador, però d'una altra banda, la voluntat del fundador regeix la vida de la fundació (la finalitat, el funcionament, l'organització...).

Per tant, el fundador ha d'exercir el seu dret a fundar amb responsabilitat, atès que la seva voluntat transcendirà la seva persona.

- La voluntat del fundador és l'embrió de la fundació i un dels elements principals de la fundació: cal que sigui respectada i, si cal, reinterpretada per tal de mantenir la seva vigència i raó de ser.

El Patronat

- El Patronat ha de vetllar per mantenir vigent l'empremta del fundador. El patró s'ha de dedicar a la fundació personalment, implicant-s'hi, amb responsabilitat i compromís.
- El Patronat és el responsable principal de la fundació. La seva responsabilitat és assolir la finalitat de la fundació i també saber transmetre-la al conjunt de la fundació i a la societat.
- La composició del Patronat ha de respondre a les necessitats de la fundació. Els patrons han d'estar prou preparats per marcar objectius, procurar els recursos necessaris, fer-ne el seguiment d'ambdós i transmetre una visió de futur.
- El Patronat ha de formar un equip humà desinteressat, amb esperit de servei i que vetlli adequadament per les finalitats i els valors de la fundació. Cal fer també, del patronat un òrgan adaptat a les necessitats actuals, àgil, proper i independent per poder defensar els interessos de la fundació. En els casos en què els patrons siguin representants d'institucions (públiques o privades), han d'actuar en interès de la fundació, i amb independència de l'organització que representin.
- El Patronat cal que vetlli per la seva renovació, essent convenient tant per al mateix òrgan, com per a la finalitat de la fundació.

Els recursos humans

- El Patronat ha de transmetre al personal contractat i als voluntaris què diferencia una fundació d'altres organitzacions, amb afany de lucre o no, i què implica col·laborar-hi.
- Per tal que la fundació assoleixi la seva finalitat i actuï d'acord amb aquesta, cal que el personal contractat i els voluntaris s'hi sentin identificats. La participació de l'equip humà en la presa de decisions augmenta el seu grau d'implicació en l'organització i les seves finalitats.
- La política de personal de la fundació (contractació, remuneració, formació, participació...) a banda d'ajustar-se a la legislació vigent, ha de ser coherent amb l'esperit ètic de la fundació.

Gestió patrimonial i econòmica

- La gestió patrimonial, les activitats dirigides a la captació de recursos, com també les activitats econòmiques o empresarials que pugui dur a terme la fundació, han de ser èticament compatibles amb la seva finalitat, amb el fet de ser fundació i amb els seus propis valors.
- La gestió del patrimoni de la fundació ha de ser equilibrada, tenint en compte rendiment i prudència.
- La gestió dels recursos econòmics (tant en la seva captació com en la seva aplicació) ha de ser honesta, austera i transparent, tot assegurant mecanismes de control intern i extern. Tota fundació ha de donar informació clara i suficient.

- El pressupost s'ha d'adequar a les finalitats de la fundació, tant en el moment de la seva aprovació, com durant la seva posterior execució.
- La fundació ha de mantenir la suficient independència per tal d'assolir els fins fundacionals.

Usuaris i beneficiaris

- L'objectiu principal de la fundació, la seva raó de ser, és el servei a la societat, ja sigui en general o a través de beneficiaris o usuaris, mitjançant la provisió de béns o serveis.
- Els criteris a l'hora d'actuar i de prendre decisions han de ser honestos i transparents.
- Cal donar a conèixer als beneficiaris i als usuaris els trets diferencials de l'oferta fundacional, sobretot el fet de ser una organització d'interès general i sense afany de lucre.

Relació entre fundacions i altres organitzacions

- Les fundacions no s'han de veure com a possibles contrincants. Cal impulsar projectes comuns i participar-hi, i potenciar les possibles cooperacions.
- Cal fomentar el treball en xarxa entre les fundacions i altres organitzacions. Les sinergies generades permetran un millor aprofitament dels recursos emprats i, per tant, uns millors resultats.

Donants

- Les fundacions han de procurar conèixer la procedència de les donacions rebudes.
- No s'acceptaran, ni fons econòmics ni materials provinents d'activitats delictives, contràries als drets humans reconeguts en els tractats internacionals o als valors fundacionals establerts en aquest codi ètic.
- No s'acceptaran donacions condicionades quan aquestes vulnerin algun objectiu o valor fonamental o posin en entredit la necessària independència de la fundació.

Administracions públiques

- Les fundacions i el Protectorat tenen drets i deures mutus per al bon desenvolupament de finalitats d'interès general per a la societat.
- Les fundacions han d'exigir al Protectorat que vetlli amb equitat pel correcte funcionament de les fundacions, tant en el moment de la seva creació, com durant la seva trajectòria.
- Cal establir amb les administracions una relació estable, basada en la independència, la col·laboració, la contraprestació i el servei, que previngui intervencions excessives i innecessàries d'aquestes.
- La transparència i la coordinació entre fundacions faciliten una millor relació amb les administracions.

1.D. Incorporació de la custòdia del territori als estatuts de l'entitat

Els estatuts són el document pel qual es regeix el funcionament de l'entitat. D'ells se'n deriven la seva estructura, els òrgans i els càrrecs i les seves competències, els drets i deures de les persones associades, els procediments de presa de decisions, entre moltes altres coses.

L'entitat compta amb uns estatuts que inclouen la seva acció en custòdia i conservació del patrimoni natural i cultural.

Els estatuts de les entitats no lucratives (ENL) com són les entitats de custòdia del territori, determinen la seva estructura i funcionament bàsic. La normativa que regula les ENL dóna una ampli marge de maniobra, especialment en el cas de les associacions, per determinar la seva estructura i funcionament bàsic, de forma que es pugui adaptar a les característiques de cada projecte i a la voluntat fundacional de les persones que l'impulsen.

Malgrat això, a l'hora de constituir una ENL rarament es posa l'èmfasi necessari en aquest document que són els estatuts, i es recorre als formularis que faciliten les pròpies administracions de les que depenen els registres d'entitats jurídiques. Per aquest motiu, **massa sovint la redacció d'estatuts es considera com un tràmit d'importància procedimental**, per al qual és suficient adaptar els models que ofereixen les mateixes administracions públiques i les organitzacions de suport a les ENL. Aquests models es ceneixen al contingut mínim que exigeix la llei, i estableixen allò que aquesta preveu per defecte pel que fa a representació i funcions dels òrgans, convocatòries, majories en la presa d'acords, etc.

- > Aquesta realitat fa que la major part de les entitats disposin d'estatuts estàndard, amb personalitzacions mínimes. No obstant això, la Llei ofereix un marge important a la voluntat sobirana de l'entitat, i resulta molt interessant prendre aquest marge per regular de forma conscient el funcionament de l'entitat en base a una voluntat consensuada per totes les persones associades.

Els estatuts són un document formal que s'ha de registrar davant el Registre d'Associacions o Fundacions autonòmic, i estatal si correspon. També s'han d'inscriure en els registres totes les modificacions que es duguin a terme en els estatuts, mitjançant sol·licitud i previ pagament de les taxes corresponents.

PER QUÈ ADAPTAR ELS ESTATUTS A LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI?

Les disposicions dels estatuts, com a document troncal en l'activitat de l'entitat, influeixen de manera decisiva en la forma com aquesta actua. Introduir totes les previsions estatutàries necessàries per a l'activitat de les entitats custòdia del territori és una qüestió de seguretat jurídica i qualitat de la seva actuació.

En el cas de les entitats de custòdia del territori, els aspectes clau a considerar en els seus estatuts són:

- **Les finalitats i activitats socials de l'entitat:** les particularitats de les entitats de custòdia fan pensar en la necessitat d'adaptar les seves finalitats i activitats socials, especialment amb vista a la seva identificació en sistemes de registre públic o en procediments de concurrència pública en ajudes, concessions administratives d'ús i altres.
- **Les funcions orgàniques i la legitimació per a la signatura d'acords:** l'activitat de custòdia del territori comporta la celebració dels negocis jurídics patrimonials en els quals consisteixen els acords de custòdia del territori, incloent l'adquisició de la propietat o de drets reals limitats. En aquests casos, determinar de forma precisa la legitimació per representar l'entitat en aquests negocis jurídics facilita de forma clara la seguretat jurídica de les parts, i la intervenció del notariat quan és necessària.
- **El règim econòmic i la destinació dels béns i drets de custòdia:** a través dels estatuts és possible preveure la destinació dels béns immobles i drets sobre ells adquirits per conservació, amb prohibició de disposar-ne per a un altre objectiu que no sigui la seva conservació. Això és especialment rellevant en els estatuts de les fundacions, que estableixen amb més detall els aspectes de gestió del seu patrimoni.
- **El conflicte d'interessos:** la destinació de recursos de l'entitat, i de recursos públics canalitzats a través d'ella, a finques privades, requereix una previsió estatutària clara sobre conflicte d'interessos.
- **La dissolució de l'entitat:** per la importància del manteniment a llarg termini dels drets de l'entitat sobre les finques en què es duen a terme projectes de conservació és necessari establir garanties específiques en cas de dissolució, determinant de forma clara quin serà el destí d'aquests béns.

Cal dir que l'**adaptació dels estatuts de l'entitat a les finalitats de la custòdia del territori no és requisit legal per a la consideració d'una entitat com a entitat de custòdia del territori** a tenor de l'article 3.39 de la Llei 42/2007, de 13 de desembre, del patrimoni natural i de la biodiversitat, que descriu les entitats de custòdia com a:

"Organització pública o privada, sense ànim de lucre, que porta a terme iniciatives que incloguin la realització d'acords de custòdia del territori per a la conservació del patrimoni natural i la biodiversitat."

D'aquesta definició no es desprèn la necessitat de contemplar la finalitat de custòdia del territori en els estatuts, sinó únicament demostrar que es duen a terme aquestes iniciatives. No obstant això, **aquesta definició resulta poc operativa ja que seria necessari en cada cas aportar el currículum de l'entitat per ser o no considerada entitat de custòdia**. Per aquest motiu, en els casos en què es regulen línies d'ajuts i subvencions en què les entitats de custòdia poden concórrer com a beneficiàries, serà necessària una definició lligada a la previsió estatutària.

Per altra banda, en l'article 623-34 del Llibre VI del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les obligacions i als contractes, sí que exigeix que l'entitat de custòdia inclogui la custòdia del territori entre les seves finalitats:

"1. En el contracte de custòdia del territori, de caràcter temporal i que té per objecte béns immobles, el cedent en permet totalment o parcialment l'ús o la gestió a canvi que el cessionari, que ha d'ésser una entitat que tingui entre les seves finalitats la custòdia del territori, hi acompleixi activitats d'assessorament, de divulgació, de planificació o de gestió i millorament, amb la finalitat de conservar la biodiversitat, el patrimoni natural i cultural i el paisatge o de fer una gestió sostenible dels recursos naturals. "

La normativa d'associacions de Catalunya (art. 321-4.d CCC) distingeix de forma clara els conceptes de finalitats i d'activitats socials, encara que sense descriure el contingut d'un i altre concepte. A continuació, s'intenten acotar aquests dos conceptes:

- **Finalitats** (també anomenades objectius, objecte o fins socials): té a veure amb l'ideal abstracte que persegueix l'entitat. Les finalitats parlen sobretot de valors.
- **Activitats**: mitjançant elles es pretén assolir les finalitats de l'entitat, de manera que la seva relació és merament causal. Poden ser disjunts i coincidir o no amb les d'entitats amb finalitats anàlogues.

No és fàcil aclarir fins a quin punt la custòdia del territori ha de constar entre les finalitats de l'entitat o bé entre les seves activitats. Segons el corrent de pensament segurament més generalitzat, podem entendre que la custòdia del territori és una eina i no un fi en si mateixa; segons aquesta postura, la inclusió de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives del territori ha de ser com a activitat.

No obstant això, no és menys cert que la custòdia del territori és un concepte ètic i filosòfic, que impregna sengles possibilitats d'actuació. Per aquest motiu, la custòdia del territori es contempla com una finalitat d'ampli espectre que es concreta en moltes altres que es poden detallar. L'entitat pot tenir altres finalitats fonamentals, per exemple d'ordre social o educatiu, que s'afegirien a la custòdia del territori.

A l'apartat de Recursos, documentació i models es presenta una proposta de redactat dels estatuts amb l'objectiu d'incorporar-hi la custòdia del territori.

LA INCORPORACIÓ DE LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI ALS ESTATUTS D'UNA ENTITAT EXISTENT

Es pot donar el cas que una entitat ja estructurada i en funcionament, i per tant, amb uns estatuts redactats i aprovats, vulgui incorporar la custòdia del territori dins de la seva activitat, i es trobi amb la necessitat d'adaptar els seus estatuts a la nova situació.

En aquest sentit, cal indicar que les aportacions fetes al punt anterior poden servir tant per a la redacció d'uns estatuts d'una entitat de nova creació (uns estatuts nous) com per la incorporació de la custòdia del territori als estatuts d'una entitat ja existent (uns estatuts ja existents). Simplement caldrà **incorporar l'articulat proposat o un de similar als estatuts de l'entitat**.

Cal recordar que, també en aquests casos, **s'han d'inscriure en els registres totes les modificacions** que es duguin a terme en els estatuts, mitjançant sol·licitud i previ pagament de les taxes corresponents.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Proposta de redactat dels estatuts

Per a la incorporació de la custòdia del territori en cadascun dels àmbits esmentats a la fitxa es presenta una proposta de redactat que pot ser utilitzat per les entitats de custòdia.

Finalitats socials i activitats

Art. XX.- Finalitats

L'associació / fundació té com a finalitat fonamental la custòdia del territori. Aquesta finalitat es concreta en les següents:

- La conservació de la biodiversitat
- La conservació del patrimoni geològic
- La promoció dels coneixements tradicionals
- La restauració del patrimoni cultural
- (...)

Art. XX.- Activitats

Per a la consecució d'aquests fins, l'associació/ fundació realitzarà les següents activitats:

- La signatura d'acords de custòdia del territori descrits en els articles 76.1 de la Llei 42/2007, de 13 de desembre, del patrimoni natural i de la biodiversitat.
- La gestió de terrenys de titularitat pública situats en espais naturals en les condicions que preveu l'article 76.2 de la Llei 42/2007, de 13 de desembre, del patrimoni natural i de la biodiversitat.
- La intervenció en el domini públic marítim terrestre / hidràulic mitjançant convenis amb les administracions públiques.
- Les activitats de voluntariat.
- L'educació i la divulgació sobre el patrimoni natural i la biodiversitat.
- (...)

Funcions orgàniques i la legitimació per a la signatura d'acords

(en l'apartat corresponent als òrgans de govern)

Article XX - La presidència

La persona que ostenta la presidència té les següents funcions:

- (...)

- Intervenir en representació de l'entitat en la signatura d'acords de custòdia del territori segons els requisits que estableix l'article yy.

(En l'apartat relatiu al règim econòmic de l'entitat)

Article YY - Procediment per a la signatura d'acords de custòdia

Per a la signatura d'acords de custòdia de qualsevol naturalesa jurídica podrà intervenir la presidència o bé la vicepresidència previ l'acord habilitant del (nom que rebí l'òrgan de govern / patronat) adoptat per una majoria mínima de tres quarts dels seus components. L'acord d'habilitació serà només vàlid per al l'acord o els acords concrets a què es refereixi, i en cap cas podrà fer-se un apoderament en genèric per a la signatura d'acords de custòdia del territori.

La persona habilitada pel (nom que rebí l'òrgan de govern / patronat) per a la signatura d'un o més acords de custòdia del territori, podrà delegar el seu mandat concret mitjançant poders notariais en la persona que ostenta la direcció de l'entitat o altre càrrec tècnic.

Règim econòmic i la destinació dels béns i drets de custòdia

Associacions (en l'apartat relatiu al règim econòmic de l'entitat)

Article XX.- Disposició dels béns i drets adquirits en virtut d'acords de custòdia del territori

Queda prohibida l'alienació de béns i drets adquirits en virtut d'acords de custòdia del territori en favor de persones o entitats amb ànim de lucre, o d'entitats no lucratives que, tot i tenir la custòdia del territori com a finalitat social, no ofereixin garanties estatutàries anàlogues a la present per al cas d'alienació.

En tot cas, quan l'alienació de béns i drets adquirits en virtut d'acords de custòdia del territori sigui possible d'acord amb el paràgraf anterior, serà necessari l'acord de l'assemblea per majoria de tres quarts parts dels votants.

Fundacions (en l'apartat relatiu al patrimoni de la fundació)

Article XX.- Disposició dels béns i drets adquirits en virtut d'acords de custòdia del territori

Queda prohibida l'alienació de béns i drets adquirits en virtut d'acords de custòdia del territori en favor de persones o entitats amb ànim de lucre, o d'entitats no lucratives que, tot i tenir la custòdia del territori com a finalitat social, no ofereixin garanties estatutàries anàlogues a la present per al cas d'alienació.

En tot cas, quan l'alienació de béns i drets adquirits en virtut d'acords de custòdia del territori sigui possible d'acord amb el paràgraf anterior, serà necessari l'acord del patronat per unanimitat.

Conflicte d'interessos

Article XX - Conflicte d'interessos

L'entitat té una política de conflicte d'interessos desenvolupada en un reglament de règim intern que ha d'aprovar l'assemblea general.

Les persones membres de (nom de l'òrgan de govern / patronat) i les persones que ocupin llocs de treball assalariats dins l'entitat, així com les persones que hi facin tasques de voluntariat, han de conèixer la política de conflicte d'interessos i l'han de signar en senyal de conformitat abans de començar a exercir els seus càrrecs. També hauran de signar totes les modificacions en la política d'interessos que acordi l'assemblea general.

El (nom de l'òrgan de govern / patronat) informará anualment l'assemblea dels procediments que hagin tingut lloc en matèria de conflicte d'interessos durant el transcurs de les activitats de l'entitat.

(En els propis estatuts, o bé en un reglament de règim intern, es desenvoluparà la política de conflicte d'interessos que es consideri escaient, en els termes més amplis, i en concret sobre custòdia del territori s'establirà el següent:)

Per a la signatura d'acords de custòdia en finques que siguin titularitat de persones integrants del (nom de l'òrgan de govern / patronat), de les persones que mantinguin una relació laboral o professional amb l'entitat, o de qualsevol persona associada, així com dels seus cònjuges o persones amb les quals mantinguin una relació de convivència, familiars en línia directa o col·lateral fins a tercer grau de consanguinitat, les persones impulsores hauran d'aportar un informe de justificació tècnica del seu interès públic davant el (nom de l'òrgan de govern / patronat) fent constar la concordança del projecte amb la missió i la política de prioritització d'iniciatives de custòdia de l'entitat.

Per a la compravenda de finques entre l'entitat i una persona vinculada a l'entitat és necessària la intervenció d'un taxador independent i en cap cas la finca es podrà adquirir per un preu superior al de mercat.

Les persones integrants del (nom de l'òrgan de govern / patronat), les persones que mantinguin una relació laboral o professional amb l'entitat, o qualsevol persona associada, així com el seus cònjuges o persones amb les quals mantinguin una relacions de convivència, familiars en línia directa o col·lateral de tercer grau de consanguinitat, hauran d'abstenir-se de participar en qualsevol decisió de l'entitat que tingui relació directa o indirecta amb finques de la seva titularitat.

Dissolució de l'entitat

Article XX - Liquidació i destinació del romanent.

En cas de dissolució (establim aquí el procediment estàndard de liquidació de l'entitat).

Els béns i drets resultants de la liquidació aniran destinats a una entitat de custòdia que (especificar aquí quines especialitats haurà de tractar, característiques del seu cos tècnic, voluntariat etc.) i que treballi en el mateix àmbit territorial que l'entitat liquidada. L'entitat successora quedarà subrogada, prèvia acceptació, en tots els drets i obligacions de naturalesa transmissible derivats d'acords de custòdia del territori de què l'entitat liquidada sigui beneficiària.

S'exceptuen d'aquesta regla aquells béns o drets destinats a altres persones i entitats per voluntat contractual expressa de les parts.

Bibliografia

- Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp
- Limonium i XCT. *Elaboració d'un sistema d'indicadors d'impacte i efectivitat de la custòdia del territori*. 2014. PROYECTO: Nuevas herramientas para la calidad y efectividad de la custodia del territorio.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori*. XCT.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 3. Passos generals per elaborar un Pla d'acció de custòdia del territori*. XCT.
- Collado, H, S. Gili, A. González i X. Sabaté. 2006. *Codi Ètic de la Xarxa de Custòdia del Territori*. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 10. XCT. 12 pp.
- XCT. *Quadern04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia*. Apartat 6.1 Planificació Estratègica XCT. *Codi ètic*. 2006.

Internet

- Codi ètic de les Fundacions Catalanes.
<http://www.ccfundacions.cat/sites/ccfundacions/files/uploads/Publicacions-inici/codi-etic-de-les-fundacions.pdf> .

- El Codi ètic de les associacions de Barcelona és un instrument d'assessorament, conducta i autoregulació, que recull totes aquelles premisses necessàries per a que les diferents associacions de la ciutat que treballen dins d'un marge de valors cívics hi estiguin reflectides. A la vegada que pretén ser una eina de referència que posi en valor la forma jurídica d'associació. Va ser aprovat l'any 2001 en el 1r Congrés de les Associacions. Actualment l'impulsa el Consell d'Associacions de Barcelona. <http://www.codietic.cat/>

2. Òrgans de govern

El bon funcionament dels òrgans de govern de les entitats és un tema clau per a l'enfortiment, el reconeixement i la legitimació del tercer sector com a agent social rellevant.

Les entitats del tercer sector ambientals, ja siguin associacions, fundacions o cooperatives sense ànim de lucre, com poden ser les entitats de custòdia del territori, **tenen òrgans de govern que són els màxims responsables de les entitats.**

- > Els òrgans de govern són un element clau per al funcionament de les organitzacions no lucratives i el compliment de la seva missió. Els òrgans de govern han de ser actius i implicats en la direcció estratègica de l'entitat, i es recomana que tingui un origen el màxim de divers i diferenciat de les persones que porten projectes en el dia a dia de l'entitat.
- > Els objectius de l'entitat, establerts en els seus estatuts, han d'ajudar a definir la composició de l'òrgan de govern. Els perfils de les persones que en formaran part han d'estar relacionats amb la finalitat última de l'entitat.

L'òrgan de govern ha d'**actuar de forma ètica en la direcció de l'entitat i orientar-la d'acord amb els seus estatuts, missió i objectius, de forma responsable amb la societat i d'acord amb els requisits legals.**

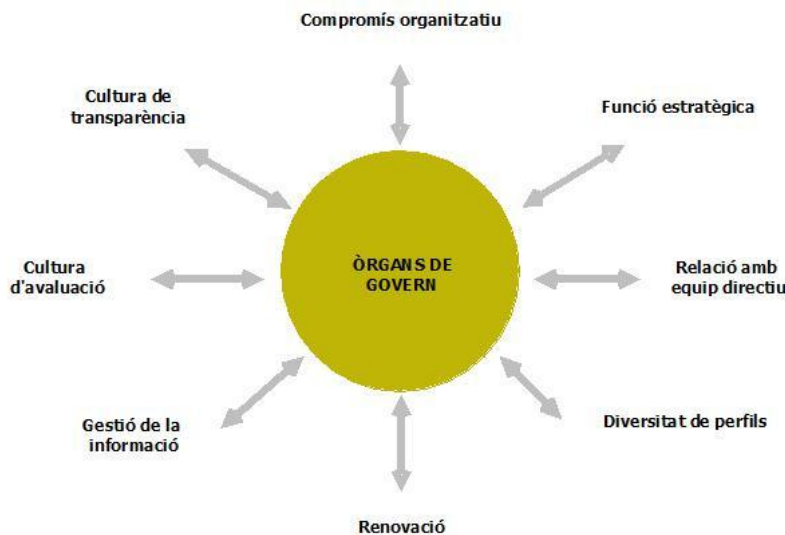
Sigui quina sigui l'estructura de la vostra entitat de custòdia, i sense entrar en aspectes legals que analitzarem més endavant, els **principals reptes** que hauran d'afrontar els òrgans de govern són:

- El **compromís organitzatiu**: és molt important que les persones que formen part de l'òrgan de govern se sentin totalment implicades i compromeses amb l'entitat. La responsabilitat de l'òrgan de govern és fonamental per al bon funcionament d'aquesta.
- > En ocasions hi ha una confusió entre el paper del patronat d'una fundació o de la junta directiva d'una associació i el paper d'un consell assessor. En aquest sentit, es detecta la necessitat de clarificar quines són les funcions i responsabilitats dels òrgans de govern de les entitats no lucratives, reforçant el component de compromís organitzatiu.
- La **funció estratègica**: els òrgans de govern han de gestionar els temes estratègics de l'entitat i no l'operativa del dia a dia, que correspon a l'equip tècnic. Barrejar aquests dos rols no permet a l'entitat avançar.
- > Els òrgans de govern han de centrar-se en els temes estratègics de l'entitat, marcant les polítiques generals i delegant el treball operatiu a l'equip directiu. Separar la funció estratègica de la funció operativa és clau per créixer i consolidar-se com a entitat. En el cas d'entitats petites en les quals hi ha persones que desenvolupen un doble paper, és necessari dedicar un espai i un temps diferenciat per desenvolupar la funció estratègica.
- La **relació amb l'equip tècnic o directiu**: la relació entre els òrgans de govern i l'equip directiu ha de ser fluïda, transparent i basada en la confiança, ja que hi diposita la gestió i el

funcionament operatiu de l'organització. Cal clarificar en tot moment quin és el rol de cadascú i quins són els objectius comuns. Al seu torn, l'equip tècnic ha d'entendre que té l'obligació i la responsabilitat de rendir comptes del seu treball a la junta directiva o al patronat.

- La **gestió de la informació**: cal traspassar la informació als òrgans de govern de manera que sigui útil per decidir sobre les qüestions estratègiques de l'entitat. Tant molta informació com poca pot arribar a dificultar la presa de decisions.
- La **cultura d'avaluació**. Cal introduir una cultura d'avaluació i generar mecanismes que permetin saber si el funcionament dels òrgans de govern és òptim o no. El funcionament de juntes directives i patronats ha de poder avaluar-se. En ocasions es fa únicament en funció del clima, però sense valorar l'impacte que exerceix l'òrgan de govern en l'organització.
- La **cultura de la transparència**. La transparència és imprescindible per al bon govern de les entitats del tercer sector. És per això que cal avançar cap a la cultura de la transparència desenvolupant més i millors eines de rendició de comptes cap a tots els col·lectius involucrats en l'organització. L'òrgan de govern ha d'actuar com a motor de la cultura de la transparència impulsant pràctiques i mecanismes facilitadors (vegeu la fitxa de la **Bona Pràctica núm.3 Gestió interna de l'entitat**).

Figura 1 Els reptes dels òrgans de govern



En aquest document tractarem dels òrgans de govern que cal definir a la nostra entitat segons la fórmula que decidim utilitzar per estructurar-la, de les seves funcions i de la necessitat d'un model participatiu per tal que les decisions que prenguin els òrgans de govern siguin representatius, si s'escau, de l'opinió de la massa social de l'entitat.

Recomanacions referents a l'òrgan de govern

2.A. Entitats del tercer sector ambientals: associacions, fundacions i cooperatives sense ànim de lucre

- > Les associacions
- > Les fundacions
- > Les cooperatives sense ànim de lucre
- > Composició de l'òrgan de govern: compromís i diversitat

2.B. Funcions dels òrgans de govern

- > Les associacions: l'Assemblea general i la Junta directiva
- > Les fundacions: el Patronat
- > Les cooperatives sense ànim de lucre: l'Assemblea general i el Consell rector

2.A. Foment de la participació dels socis en les associacions i cooperatives

2.A. Òrgans de govern i equip tècnic

2.A. Entitats del tercer sector ambientals: associacions, fundacions i cooperatives sense ànim de lucre

Les entitats de custòdia són entitats del tercer sector que centren la seva missió en el camp de la conservació del patrimoni natural i cultural d'un territori. Com a entitats del tercer sector **poden estructurar-se i organitzar-se en alguna d'aquestes tres fórmules: Associació, Fundació o Cooperativa sense ànim de lucre.**

Per poder prendre la decisió sobre quina de les tres fórmules d'organització de les entitats del tercer sector s'adapta millor a la nostra entitat de custòdia cal, en primer lloc, conèixer les principals característiques de cada fórmula i les diferències existents entre elles.

Aquesta informació la podem consultar amb profunditat a la **Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques**, aquí presentem un resum dels apartats que es consideren de major importància de cara a la constitució de la vostra entitat.

LES ASSOCIACIONS

Segons estableix la Llei 4/2008 les **associacions** són:

- > “entitats sense ànim de lucre, constituïdes voluntàriament per tres o més persones per a complir una finalitat d'interès general o particular, per mitjà de la posada en comú de recursos personals o patrimonials amb caràcter temporal o indefinit”.

Les **associacions poden dur a terme activitats econòmiques** accessòries o subordinades a llur finalitat si els rendiments que en deriven es destinen exclusivament al compliment d'aquesta.

El patrimoni de les associacions no es pot repartir en cap cas entre els associats ni es pot cedir gratuïtament a persones físiques determinades o a entitats amb ànim de lucre. Se n'exceptuen les aportacions subjectes a reemborsament d'acord amb l'article 323-2 (Aportacions al patrimoni de l'associació).

Pel que fa als **òrgans de govern**, la Llei estableix que les associacions han de tenir els òrgans de govern següents:

- **L'assemblea general**, constituïda per tots els associats, que, com a **òrgan sobirà**, pot deliberar sobre qualsevol assumpte d'interès per a l'associació, adoptar acords en l'àmbit de la seva competència i controlar l'activitat de l'òrgan de govern.

- **L'òrgan de govern**, que es pot identificar amb la denominació de **junta de govern** o **junta directiva** o amb una altra de similar, que administra i representa l'associació, d'acord amb la llei, els estatuts i els acords adoptats per l'assemblea general.

L'assemblea general i l'òrgan de govern, d'acord amb llurs atribucions legals o estatutàries, poden acordar la creació d'altres òrgans, temporals o permanents, amb funcions delegades de caràcter deliberant o executiu.

Constitució

Poden constituir associacions **les persones físiques i les persones jurídiques, privades i públiques**.

- Les **persones físiques** que constitueixen una associació han de tenir capacitat d'obrar o tenir almenys catorze anys i actuar amb l'assistència dels representants legals si no estan emancipades.
- En el cas de les **persones jurídiques**, es requereix que les normes per les quals es regeixen no els prohibeixin constituir associacions i que l'acord sigui adoptat per un òrgan competent.

En l'acord de constitució d'una associació, que s'ha de formalitzar per escrit, s'han de fer constar, com a mínim, la informació següent:

- El lloc i la data en què s'estén l'acta fundacional.
- La denominació, el domicili, la nacionalitat i, si els fundadors són menors, llur edat. Aquestes dades s'han d'acreditar documentalment.
- La voluntat de constituir l'associació, que s'acredita amb la signatura de l'acta, acompanyada, en el cas de les persones jurídiques, de la constància documental de l'acord o la decisió corresponent.
- Els estatuts de l'associació.
- Les aportacions fetes o compromeses al patrimoni inicial de l'associació, si n'hi ha, indicant la naturalesa dels béns, el títol i les condicions d'aportació, i llur valoració, si no són en diners.
- La designació de les persones que han d'integrar l'òrgan de govern inicial, la Junta directiva.

Funcionament bàsic de l'Assemblea general

L'assemblea general **s'ha de reunir amb caràcter ordinari com a mínim un cop l'any**, per a aprovar, si s'escau, la gestió de l'òrgan de govern, el pressupost i els comptes anuals.

L'assemblea general **s'ha de reunir amb caràcter extraordinari** en els casos següents:

- Si l'òrgan de govern ho considera convenient.
- Si ho sol·licita un 10% dels associats o, si així ho estableixen els estatuts, un percentatge inferior d'aquests.

L'assemblea general, en cas de reunió a instàncies dels associats, s'ha de fer en el termini de trenta dies a comptar de la sol·licitud, si els estatuts no en fixen un de més breu.

L'assemblea general, llevat que els estatuts estableixin una altra cosa, es constitueix vàlidament sigui quin sigui el nombre d'associats presents o representats.

Composició de la Junta directiva

La Llei 4/2008 estableix en l'article 312-3 que **els òrgans col·legiats estan compostos, com a mínim, per tres membres designats en l'acte de constitució o d'acord amb els estatuts**, i han de tenir almenys una persona amb caràcter de **president** i una altra amb el de **secretari**.

- > **La Llei estableix la composició mínima** de tot òrgan col·legiat com és la junta directiva i el fixa en tres persones, deixant llibertat en el nombre màxim de persones que poden formar-la.

Cal trobar l'equilibri en el nombre de persones integrants de la Junta Directiva, entre el mínim legal de tres i sense oblidar que un nombre massa elevat pot dificultar el funcionament en la presa de decisions dins de l'entitat. **El càrrecs obligatoris que han de compondre la junta directiva són el president i el secretari**, sense perjudici que cada entitat pugui nomenar altres càrrecs. El més habitual és crear la figura del:

- **President.**
- **Vicepresident**, que substituirà el president en cas que sigui necessari.
- **Secretari.**
- **Tresorer**, que serà la persona encarregada de la caixa de l'entitat.
- Els **vocals** que es creguin convenients.

En qualsevol cas, l'òrgan de govern **té el poder de representació de l'associació de cara a tercers** i, a nivell intern, **porta la gestió ordinària i la direcció de l'entitat**, sens perjudici de l'obligació de rendir comptes davant l'assemblea general de socis. En alguns casos, però, es permet que la junta **delegui les seves facultats** en un dels seus membres, o en més d'un, i també que nomeni apoderats generals o especials, seria el cas d'una **junta executiva o similar**. No obstant això, entenem que només es podrien delegar actes de gestió ordinària i, en cap cas, les facultats pròpies de caràcter polític i decisor i ni les relacionades amb aquelles matèries que necessiten l'autorització de l'assemblea o l'aprovació de les quals sigui competència de l'assemblea.

Elecció, nomenament i acceptació del càrrec de la Junta Directiva

Els membres de l'òrgan de govern han de ser escollits en reunió de l'assemblea general o pel procediment electoral que s'estableixi en els estatuts, per votació de tots els socis que estiguin en situació d'exercir els seus drets socials. En tot cas, els membres de l'òrgan de govern, que són els encarregats de la gestió, el govern i la representació de l'entitat, han de ser-ne socis.

Els membres de l'òrgan de govern entren en funcions un cop han acceptat el càrrec pel qual han estat escollits. Aquesta acceptació s'ha de comunicar al Registre d'Associacions mitjançant certificat emès pel secretari de l'entitat amb el vistiplau del president.

Retribució dels membres

En molts casos els òrgans de govern exerceixen llurs càrrecs gratuïtament, però tenen dret a la bestreta i al reembossament de les despeses efectuades en compliment de les seves funcions pròpies. Aquestes quantitats, anomenades generalment "dietes", han de poder estar degudament justificades.

- > La llei 4/2008, a l'article 322-16, estableix que els membres de l'òrgan de govern exerceixen els seus càrrecs gratuïtament, si bé tenen dret a la bestreta i al reemborsament de les despeses.

D'altra banda, si algun membre de l'òrgan de govern exerceix funcions de direcció o gerència, o d'altres que no siguin les ordinàries de govern de l'associació, pot ser retribuït, sempre que s'estableixi una relació contractual, incloent-hi la de caràcter laboral.

Tot i això, el nombre de membres que poden percebre qualsevol tipus de retribució no pot ser superior a la meitat dels que integren l'òrgan de govern.

Cessament en el càrrec

Els membres de l'òrgan de govern cessen del seu càrrec per mort o declaració d'absència, per incapacitat, venciment del càrrec, renúncia, separació acordada per l'assemblea general o qualsevol altra causa que estableixin les lleis o els estatuts.

- > L'article 322-18.2 estableix que "l'assemblea general pot acordar en qualsevol moment separar de llurs funcions algun o tots els membres de l'òrgan de govern".

LES FUNDACIONS

Segons estableix l'esmentada Llei 4/2008 les **fundacions** són:

- > “entitats sense ànim de lucre, constituïdes per un o diversos fundadors, mitjançant l'afectació d'uns béns o d'uns drets de contingut econòmic i la destinació de llurs rendiments o dels recursos obtinguts per altres mitjans al compliment de finalitats d'interès general”.

S'entén per **fundadors** les persones físiques o jurídiques que han aportat, en concepte de dotació, béns o drets avaluable econòmicament que consten en la carta fundacional.

La fundació **ha d'actuar amb criteris d'imparcialitat i no-discriminació** en la determinació dels beneficiaris. En cap cas no es poden constituir fundacions amb la finalitat principal de destinar les prestacions als fundadors o als patrons, a llurs cònjuges o a les persones lligades per una relació d'afectivitat anàloga, o a llurs parents fins al quart grau, ni a persones jurídiques singularitzades que no persegueixin fins d'interès general.

Les fundacions poden ésser de durada indefinida o temporals. En el segon cas, la durada ha d'ésser suficient per a complir la finalitat fundacional.

Pel que fa als **òrgans de govern**, la Llei estableix que les fundacions han de tenir un únic òrgan de govern:

- El **Patronat** és l'òrgan de govern de la fundació, a la qual administra i representa d'acord amb la llei i els estatuts.

Capacitat per a la constitució d'una fundació

Segons estableix la Llei 4/2008, “**poden constituir fundacions les persones físiques i les persones jurídiques, privades i públiques**. Les persones jurídiques públiques només ho poden fer conjuntament amb persones privades, d'acord amb llur normativa”.

Els fundadors han de tenir la lliure disposició dels béns que aporten a la fundació.

Carta fundacional

En la carta fundacional, que s'ha de formalitzar en una escriptura pública, han de constar, com a mínim, les dades següents:

- La denominació, el domicili i la nacionalitat dels fundadors i, si es tracta de fundacions ordenades per causa de mort, a més, aquestes mateixes dades referides a les persones que executen la voluntat del causant.
- La voluntat de constituir una fundació.

- Els estatuts de la fundació.
- La dotació inicial, amb la indicació, si no és en diners, de la naturalesa dels béns, la pertinença, el títol d'aportació i la valoració.
- La designació de les persones que han de constituir el patronat inicial, i també llur acceptació si es fa en el moment d'atorgar la carta. A més, si es tracta de persones físiques, els membres del patronat han de declarar de manera expressa que no estan inhabilitats per a exercir càrrecs públics o per a administrar béns i que no han estat condemnats per delictes de falsedat, contra el patrimoni o contra l'ordre socioeconòmic.

L'atorgament de la carta fundacional és un acte irrevocable.

Dotació inicial i increments de dotació

La **dotació inicial** de la fundació ha de consistir **en diners o altres béns fructífers**.

- > La dotació inicial per a la constitució d'una fundació **no pot ésser inferior a 60.000 euros**. En tot cas, els béns de la dotació inicial han d'ésser adequats per a iniciar o dur a terme les activitats fundacionals i han d'estar lliures de càrregues que n'impedeixin o en limitin d'una manera significativa la utilitat per a la fundació.

La dotació inicial de la fundació **es pot incrementar posteriorment** amb aportacions fetes pels fundadors o per altres persones. Els augments de dotació, que han de respectar les normes sobre aplicació obligatòria de rendes i altres ingressos, s'han de fer constar en els comptes anuals que es presentin al protectorat.

En els increments de dotació, l'aportació, si no és una aportació dinerària procedent del fundador o de tercers, s'ha de fer constar en una escriptura pública, en la qual s'han de descriure els elements següents:

- Els béns i drets aportats.
- Les dades registrals i el títol o concepte de l'aportació.
- L'informe de valoració corresponent, si escau.
- La manifestació de la voluntat de l'aportant en el sentit que l'aportació formi part de la dotació.

Inscripció

Els patrons han de sol·licitar la **inscripció de la fundació en el Registre de Fundacions** i, mentrestant, fer tot el que calgui per a conservar els béns del patrimoni inicial i facilitar l'activitat futura de la fundació. També la poden sol·licitar els fundadors o les persones encarregades d'executar la darrera voluntat del causant. La inscripció de la fundació només es pot practicar si s'acredita al protectorat que ha acceptat el càrrec un nombre de patrons suficient, d'acord amb els estatuts, per a constituir vàlidament el patronat, actuar i adoptar acords. Mentrestant, si alguna persona legitimada ha sol·licitat la inscripció, s'ha de suspendre el termini per a practicar-la.

LES COOPERATIVES SENSE ÀNIM DE LUCRE

- > Una cooperativa és una **associació autònoma de persones unides voluntàriament per satisfer les seves necessitats i aspiracions comunes en matèria econòmica, social i/o cultural** a través d'una empresa de propietat conjunta i gestió democràtica.

Les cooperatives **són empreses o organitzacions que se centren en les persones**, són de propietat conjunta i estan dirigides de forma democràtica per i per als seus membres **per tal de respondre a necessitats i aspiracions comunes**. En estar basades en valors i principis, donen prioritat a la justícia i la igualtat, i estan gestionades per productors, usuaris o treballadors.

- > Les cooperatives estan dirigides segons la norma **“un membre, un vot”**.

Les cooperatives de tot el món comparteixen principis internacionalment i actuen conjuntament per millorar la societat a través de la cooperació. Permeten que les persones prenguin el control de les seves economies futures i, en no ser propietat d'accionistes, els beneficis econòmics i socials de la seva comunitat romanen a la comunitat on estan establertes.

- > Els beneficis generats per les cooperatives es reinverteixen en l'entitat o es retornen als seus membres. **En el cas de les cooperatives sense ànim de lucre (singularitat que ha d'estar explicitada als estatuts) la totalitat d'aquests beneficis han de revertir en l'entitat.**

Els valors de l'autoajuda, l'autoresponsabilitat, la democràcia, la igualtat, l'equitat i la solidaritat estan presents en el cooperativisme. Per posar en pràctica aquests valors les cooperatives segueixen uns **principis cooperatius** que són:

- **Associació voluntària i oberta** a totes les persones capaces d'utilitzar els seus serveis i que desitgin acceptar les responsabilitats de l'associació, sense discriminació de gènere, social, racial, política o religiosa.
- **Control democràtic dels membres.** Les cooperatives són organitzacions democràtiques controlades pels seus membres, que participen de manera activa en l'establiment de les seves polítiques i en la presa de decisions.
- **Participació econòmica dels socis.** Els socis contribueixen de manera equitativa en el capital de la cooperativa i el controlen democràticament. Almenys una part del capital sol ser propietat comuna de la cooperativa. Els membres normalment reben una compensació limitada, si existeix, sobre el capital subscrit com a condició d'associació. Els beneficis es destinen a desenvolupar la cooperativa, beneficiar els membres de manera proporcional a les seves transaccions dins la cooperativa, donar suport a altres activitats de la pròpia cooperativa, etc.
- **Autonomia i independència.** Les cooperatives són organitzacions autònomes d'autoajuda controlades pels seus membres. Qualsevol increment del seu capital a través de fonts externes s'ha de fer assegurant aquesta autonomia i independència.
- **Educació, formació i informació.** Les cooperatives ofereixen formació i educació als seus membres, representants, directors i treballadors, així com informació sobre el món del cooperativisme al públic general.

- **Cooperació entre cooperatives.** Les cooperatives serveixen de forma més efectiva i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament amb estructures locals, nacionals i internacionals.
- **Sentiment de comunitat.** Les cooperatives treballen per al desenvolupament sostenible a través de les polítiques aprovades pels seus membres.
- > A Catalunya, el món de les cooperatives està regit per la **Llei 12/2015, de 9 de juliol, de cooperatives**.

La Llei 12/2015, de cooperatives, té per objecte “**regular el funcionament de les cooperatives** com a societats que, actuant amb plena autonomia de gestió i sota els principis de lliure adhesió i de baixa voluntària, amb capital variable i gestió democràtica, **associen persones físiques o jurídiques** amb necessitats o interessos socioeconòmics comuns amb el propòsit de millorar la situació econòmica i social de llurs components i de l'entorn comunitari fent una activitat empresarial de base col·lectiva, en què el servei mutu i l'aportació pecuniària de tots els membres han de permetre de complir una funció orientada a millorar les relacions humanes i a **posar els interessos col·lectius per damunt de tota idea de benefici particular**”.

També estableix que “**les cooperatives poden dur a terme qualsevol activitat econòmica o social**”.

Els principals aspectes sobre el cooperativisme que tracta la llei catalana de cooperatives són els següents.

Constitució i registre

Els **socis fundadors**, que actuen en nom de la futura societat cooperativa, han de dur a terme totes les activitats necessàries per a inscriure-la i han de respondre solidàriament dels actes duts a terme i dels contractes formalitzats en nom de la cooperativa abans de fer-ne la **inscripció en el Registre de Cooperatives de Catalunya**. Les despeses produïdes per aquestes actuacions són a càrrec de la societat.

La societat cooperativa en formació ha de respondre amb el patrimoni integrat per les aportacions fetes pels socis al capital social pels actes i els contractes de caràcter indispensable per a inscriure-la, pels fets pel consell rector compresos en les facultats conferides per l'escriptura de constitució i, si escau, d'esmena, i pels fets per mandat específic de representació per tots els socis. Aquests en responen personalment fins al límit de la quantitat que s'hi haguessin obligat a aportar.

Una vegada inscrita la societat cooperativa, s'entén que assumeix els actes i els contractes formalitzats prèviament, i, en ambdós supòsits, cessa la responsabilitat solidària de les persones a què es refereixen els apartats anteriors, sempre que, en el termini de tres mesos d'ençà de la inscripció, no hagi estat convocada l'assemblea o, si escau, no s'hagi sol·licitat una convocatòria general extraordinària.

L'assemblea constituent de la cooperativa ha d'aprovar els estatuts socials, designar les persones que han de fer els actes necessaris per a inscriure la societat projectada i nomenar les persones que, una vegada inscrita la cooperativa, han d'integrar el **consell rector**, la **intervenció de comptes**, si escau, i la resta d'òrgans socials estatutàriament obligatoris.

Estatuts

Els estatuts que han de regir el funcionament de la cooperativa han de fer constar, com a mínim, els elements següents:

- La denominació de la societat.
- El domicili social.
- L'objecte social.
- L'àmbit territorial de l'activitat cooperativa principal.
- Els diversos tipus de socis; els requisits d'admissió i baixa; els supòsits de baixa justificada; els drets i les obligacions dels socis, indicant el compromís o la participació mínima que se n'espera en les activitats de la cooperativa, i la relació, si s'escau, entre els vots socials i l'activitat cooperativitzada per a l'atribució del vot plural ponderat.
- Les normes de disciplina social i la tipificació de les faltes i les sancions, tenint en compte el que estableix l'article 36 de la Llei.
- El capital social mínim de la cooperativa i la determinació de l'aportació obligatòria mínima inicial dels diversos tipus de socis, establint si les aportacions al capital social poden donar interès.
- La regulació del dret de reemborsament de les aportacions dels socis al capital social i el règim de transmissió d'aquestes.
- En el cas de les cooperatives de primer grau que no són de treball associat i de les cooperatives de segon grau, quan reconeixen com a socis de treball els treballadors que ho sol·licitin, els mòduls d'equivalència per a assegurar-ne la participació equilibrada i equitativa en les obligacions i els drets socials, tant polítics com econòmics.
- Els criteris d'aplicació dels resultats, amb la determinació dels percentatges dels excedents que s'han de destinar als fons socials obligatoris.
- La forma i el termini per a convocar l'assemblea general, i també el règim d'adopció dels acords.
- L'estructura, el règim d'actuació, el nomenament i la remoció dels òrgans socials d'administració que tinguin caràcter obligatori i dels òrgans facultatius previstos.
- En el cas que estiguem parlant d'una cooperativa **sense ànim de lucre**, aquest fet ha de constar de manera explícita en el estatuts, ja que **condiciona el destí final dels possibles beneficis de l'entitat, que hauran de revertir totalment en aquesta**.

Drets dels socis

Els socis tenen, sense més restriccions que les derivades d'un procediment sancionador o de les exigències de la bona fe, tots els drets reconeguts legalment o estatutàriament per a cada tipus de soci.

- Participar en la realització de l'objecte social de la cooperativa.

- Elegir els càrrecs dels òrgans de la societat i ésser elegits per a ocupar aquests càrrecs.
- Participar amb veu i vot en l'adopció de tots els acords de l'assemblea general i dels altres òrgans de què formin part.
- Sol·licitar informació sobre les qüestions que afectin llurs interessos econòmics i socials en els termes que estableixin els estatuts socials i l'article 39.
- Participar en els excedents, si n'hi ha, d'acord amb els estatuts socials.
- Percebre el reemborsament de llur aportació regularitzada en el cas de baixa o de liquidació o de transformació de la cooperativa, que no s'ha de veure afectat per una suspensió temporal dels drets a causa d'un expedient sancionador, sens perjudici del que disposin els estatuts socials amb relació a les aportacions el reemborsament de les quals pugui ésser refusat incondicionalment pel consell rector. La regularització de l'aportació s'ha de fer de conformitat amb el que disposa l'article 35.
- Exercir els altres drets que resultin de les normes legals i estatutàries, i també dels acords que adoptin vàlidament els òrgans de la cooperativa.

Obligacions dels socis

Els socis d'una cooperativa estan obligats a:

- Participar en les activitats que constitueixen l'objecte de la cooperativa i dur a terme l'activitat cooperativitzada d'acord amb el que exigeixen aquesta llei, els estatuts socials i els altres cords adoptats vàlidament per la cooperativa.
- Complir les obligacions econòmiques que els corresponguin.
- Assistir a les reunions de les assemblees generals i dels altres òrgans a les quals siguin convocats.
- Acceptar els càrrecs socials, llevat que tinguin una causa justificada, apreciada per l'assemblea general, per a no fer-ho.
- Complir els acords que adopten vàlidament els òrgans de govern.
- No dedicar-se a activitats que puguin competir amb les finalitats socials de la cooperativa ni col·laborar amb qui n'efectui, llevat que el consell rector els ho autoritzi expressament.
- Participar en les activitats de formació i intercooperació.
- Guardar secret sobre els assumptes i les dades de la cooperativa la divulgació dels quals pugui perjudicar-ne els interessos socials.

Òrgans socials

Tota societat cooperativa ha de tenir els òrgans socials següents:

- **L'assemblea general**, formada per tots els socis.
- **El consell rector**.

Els estatuts socials poden preveure l'existència d'altres òrgans socials i determinar-ne les funcions, sense que, en cap cas, se'ls puguin atribuir les competències que aquesta llei atribueix amb caràcter exclusiu a l'assemblea general, al consell rector i, si escau, al comitè de recursos.

COMPOSICIÓ DELS ÒRGANS DE GOVERN: COMPROMÍS I DIVERSITAT

Una vegada revisats els principals aspectes legals que afecten a la constitució de les entitats i dels òrgans de govern que es deriven de les diferents possibilitats d'estructurar-les, ens trobem en situació de considerar altres aportacions sobre aquest aspecte de la nostra entitat que poden ajudar a garantir el seu correcte funcionament i l'assoliment de la missió per a la qual la constituïm, amb especial consideració a **la composició dels òrgans de govern**, sigui quina sigui la fórmula legal escollida per a la nostra entitat.

Donat que els òrgans de govern són els màxims responsables de les entitats, és evident que **un moment clau de la creació de l'entitat és la decisió sobre qui formarà part de l'òrgan de govern**.

Alguns aspectes a considerar en aquest sentit són:

- **La identificació i el compromís amb la missió.** Les persones que formen part d'un òrgan de govern, sigui una junta directiva o un patronat, han de complir unes característiques fonamentals com són la identificació i el compromís amb la missió i els valors de l'organització.
- **La diversitat de perfils.** Els perfils de les persones que formen part de les juntes directives o els patronats han d'adaptar-se a les característiques i especificitats de cada organització. Així, el seu àmbit d'actuació és un element clau a l'hora de determinar el tipus de perfils a incorporar a l'òrgan de govern.
- > Tenint en compte aquesta premissa, es ressalta la importància de tenir un òrgan de govern divers que reflecteixi la pluralitat de la societat actual i també la de la mateixa organització.
- **L'equilibri de gènere.** Si bé el tercer sector està clarament feminitzat, les dones són encara poc presents en els òrgans de govern de les entitats. Sense haver de promoure una política de quotes, es vol posar de manifest aquesta situació per tractar d'avançar en la incorporació de la dona en càrrecs de caràcter més polític i de responsabilitat.
- **El procés de selecció dels components.** Partint de la necessitat d'adaptar els perfils dels components de l'òrgan de govern a les necessitats de cada organització, es destaca la importància de destinar esforços i recursos al procés de selecció d'aquests. És necessari reflexionar sobre quins són els perfils adequats, tant en relació amb les competències personals com les professionals.
- > Realitzar un bon procés de selecció és una manera de prevenir possibles futures disfuncions en el funcionament de l'òrgan de govern.
- **La renovació dels òrgans de govern.** Els processos de renovació dels òrgans de govern de les entitats del tercer sector constitueixen un dels principals reptes per millorar el funcionament dels patronats i juntes directives. En l'àmbit del sector no lucratiu resulta fàcil trobar persones que porten més de vint anys al capdavant d'una organització i, en aquests casos, resulta molt difícil plantejar processos de renovació, i fins i tot visualitzar el futur organitzatiu una vegada aquesta persona no estigui present.

- > Es posa en relleu **el perill que suposa l'existència de lideratges unipersonals** que, una vegada desapareixen, s'emporten el projecte organitzatiu amb què s'identificaven. Així mateix, **la renovació dels òrgans de govern s'ha de normalitzar i plantejar com un procés natural i saludable** per a la mateixa organització.

Algunes **propostes** que poden ajudar en el procés de composició de l'òrgan de govern d'una entitat de custòdia són:

- **Reflexionar sobre la pluralitat de perfils.** Convé que cada organització iniciï una reflexió entorn de la diversitat de perfils del seu òrgan de govern: edat, procedència, gènere, representació de beneficiaris, experiència, trajectòria, expertesa, etc. En aquest àmbit cal tenir en compte la pluralitat del context en el qual opera l'organització i també la pluralitat de col·lectius vinculats a l'activitat de l'entitat.
- > És necessari valorar fins a quin punt es vol fer partícips els diferents col·lectius en el govern de l'organització.
- **Definir perfils.** De la mateixa manera que es fa per llocs de treball de caràcter tècnic, es proposa incorporar la definició de perfils en relació amb els components dels òrgans de govern. Aquesta definició de perfils ha de realitzar-se a partir de les necessitats i característiques de cada organització, així com de la reflexió entorn de la diversitat i complementarietat de perfils. Es suggereix explicitar aquesta definició de perfils en un document específic o en el marc de la política de gestió de persones de l'entitat.
- **Formalitzar els processos de selecció.** La definició de perfils és un primer pas important per arribar a formalitzar els processos de selecció dels membres de l'òrgan de govern. Sovint aquesta selecció es fa a partir de les relacions personals i de confiança en el moment de constituir una entitat.
- > No obstant això, s'identifica com una **clau d'èxit** el fet d'establir processos de selecció específics per als òrgans de govern, en funció de les necessitats específiques derivades de la missió i objectius de cada organització.
- **Establir mecanismes clars de renovació.** És necessari normalitzar la renovació de juntes directives i patronats establint mecanismes clars d'entrada i sortida d'aquests. **Aquests processos s'han d'explicitar en els estatuts de l'entitat o en un document específic.**
- > Definir aquests mecanismes ajuda a aclarir des d'un inici el marc de relació amb els components de l'òrgan de govern i evita situacions que en ocasions encara es viuen de forma traumàtica en les organitzacions.

2.B. Funcions dels òrgans de govern

Els òrgans de govern han de saber gestionar el poder que tenen i instrumentalitzar-lo per poder complir amb la finalitat última de l'entitat. Per aconseguir-ho, han de deixar la gestió de l'entitat a l'equip tècnic sense oblidar la seva responsabilitat de fer un bon govern: **delegar autoritat, però mai responsabilitat**.

Sigui quina sigui la fórmula legal escollida per constituir la nostra entitat, **l'òrgan de govern desenvolupa diferents rols i funcions** dins del seu funcionament, els principals dels quals són:

- **El rol estratègic.** L'element fonamental dels òrgans de govern de les entitats és precisament el seu rol estratègic. **Els patronats i juntes directives han de vetllar pel compliment de la missió de l'organització** i, alhora, han de ser capaços d'anticipar-se, plantejar nous reptes, innovar i fer una permanent interpretació de la realitat social que els envolta.

Exercir el rol estratègic és complex i requereix crear les condicions idònies perquè pugui dur-se a terme. Per exemple, en el cas de les entitats petites en les quals les fronteres entre allò operatiu i estratègic són difuses, serà necessari disposar d'espais i temps diferenciats per a una i altra cosa; en entitats més grans on probablement hi hagi més distància entre l'òrgan de govern i el seu funcionament diari, caldrà també dedicar esforços a apropar ambdues realitats.

- **L'empoderament.** Per tal que els òrgans de govern puguin exercir la seva funció estratègica cal empoderar-los. És necessari **posar a disposició dels òrgans de govern el coneixement i les eines imprescindibles per tal que puguin portar a terme les seves funcions i responsabilitats** en bones condicions.

Un primer pas per empoderar els patronats i les juntes directives és clarificar les seves funcions i responsabilitats. És a partir del coneixement dels seus propis drets i obligacions que es tindrà un òrgan de govern implicat i compromès amb l'organització. En aquest sentit, resulta clau ajustar les expectatives i que les persones que formen l'òrgan de govern sàpiguin exactament què s'espera d'elles.

- **La visió global de la gestió** de les persones que formen part dels òrgans de govern. Les polítiques de gestió i desenvolupament de persones han d'incloure també els òrgans de govern. En ocasions es considera com un col·lectiu al marge de l'entitat i no es dediquen els esforços necessaris a gestionar les diferents etapes per les quals tota persona passa en una organització: selecció, incorporació, acollida, formació, desenvolupament, reconeixement i desvinculació.
- **El coneixement organitzatiu.** Per aconseguir un òrgan de govern implicat i compromès és necessari garantir el coneixement organitzatiu. És necessari facilitar una aproximació a l'àmbit

de treball relacionat amb la missió de l'entitat, així com amb els aspectes més rellevants del funcionament intern. Així mateix, és important estar familiaritzat amb la realitat de l'organització per poder complir amb la funció que li correspon a l'òrgan de govern. En definitiva, es tracta de posar a disposició dels òrgans de govern tota aquella informació que els permeti prendre decisions.

- > Aprofitar al màxim les potencialitats i les sinèrgies dels òrgans de govern de les entitats pot ser un factor fonamental d'enfortiment del conjunt de l'entitat. En canvi, **si els òrgans de govern són febles això tindrà una repercussió negativa per tenir una base social forta i activa.**

Algunes **propostes** que poden ajudar a la gestió dels òrgans de govern de la vostra entitat són:

- **Explicitar el compromís i el rol de l'òrgan de govern** amb les persones que hi formen part. Pot ser útil per a l'entitat **elaborar una guia de treball**. Més enllà de les funcions que consten als estatuts, es proposa formalitzar en un document específic (reglament intern o un altre) els rols, els drets i les responsabilitats dels òrgans de govern. Les persones han de saber quines implicacions té formar part d'una junta directiva o patronat i, en aquest sentit, aquest document contribuiria a definir, clarificar i explicitar el que s'espera d'elles. Per poder tenir un document d'aquestes característiques és necessari que cada organització reflexioni, a partir de les seves especificitats, quins han de ser els rols i les funcions del seu òrgan de govern. És també molt important **clarificar quins són els rols de l'òrgan de govern i quins el de l'equip directiu**.
- **Disposar d'un pla d'acollida**. Es suggereix dissenyar i implementar un pla d'acollida dirigit a totes aquelles persones que s'incorporen a una junta directiva o patronat. Encara que les funcions i responsabilitats estiguin ben explicitades i definides en un document, es tracta de fer un acompanyament en l'inici de la relació amb l'entitat per ajustar les expectatives recíproques i facilitar el coneixement de la cultura organitzativa. Aquest pla d'acollida pot incloure accions de caràcter formal o informal, però, en qualsevol cas, aquestes han d'estar planificades i han de ser assumides per una persona del mateix patronat o junta directiva, o de l'equip directiu de l'entitat. Tenir cura de l'inici de la relació s'identifica com un element clau per prevenir possibles futures disfuncions en el si de l'òrgan de govern.
- **Promoure la formació**. Més enllà de l'aprenentatge organitzatiu relacionat amb les particularitats de cada entitat, es destaca la necessitat de promoure una formació específica sobre aquells aspectes clau que afecten directament els processos de governabilitat de les organitzacions del tercer sector: context, marc legal, àmbit relacional, visió de sector, tendències evolutives, competències personals i professionals, etc. Aquest coneixement es considera clau perquè els membres dels òrgans de govern disposin de les eines necessàries per poder exercir el rol que els correspon. Així mateix, també destaca la importància d'emmarcar aquesta acció en un pla formatiu més ampli que incorpori altres iniciatives des d'una visió integral del desenvolupament de les persones a l'organització.

- **Intercanviar experiències.** Es proposa la creació d'espais de trobada entre persones que comparteixen el fet de formar part de juntes directives i patronats, amb l'objectiu d'intercanviar experiències i reflexionar col·lectivament sobre diferents temes relacionats amb el bon govern de les entitats del tercer sector. Es pot concretar en la celebració de seminaris puntuals, a la constitució de grups de treball estables, en jornades temàtiques... En definitiva, es tracta de propiciar espais per compartir visions, diferents maneres d'actuar, bones pràctiques i reptes en aquest àmbit.
- **Identificar bones pràctiques.** El govern de les entitats no lucratives és un àmbit organitzatiu encara poc estudiat. Un primer pas per anar generant coneixement és la identificació de bones pràctiques en el govern de les organitzacions del tercer sector. L'objectiu és capitalitzar aprenentatges, sistematitzar-los i extreure'n claus d'èxit transversals que puguin ser replicables en altres entitats i contextos. Aquest tipus de metodologia resulta molt útil, ja que genera el coneixement des de l'experiència i pràctiques quotidianes de les mateixes entitats i contribueix a la construcció d'eines per a la millora de les organitzacions.
- **Facilitar el coneixement entre els diferents col·lectius** que formen part de la base asocial de l'entitat.
- Comptar amb uns **òrgans de govern transversals** que integrin altres col·lectius, com per exemple el voluntariat.
- Comptar amb la **representació de l'equip tècnic i voluntariat** a les reunions dels òrgans de govern.
- Fer **avaluacions del funcionament** de l'òrgan de govern.
- Fer un esforç important **d'equilibrar la qüestió de gènere** en els òrgans de govern.
- Establir un **ritme de reunions periòdiques** de trobada i un **flux continu d'informació** amb els òrgans de govern de l'entitat.

Des d'un punt de vista estrictament legal, a continuació s'exposen les principals funcions dels òrgans de govern de la nostra entitat segons quina sigui la fórmula escollida per constituir-la.

LES ASSOCIACIONS: L'ASSEMBLEA GENERAL I LA JUNTA DIRECTIVA

De nou cal remetre's a la Llei 4/2008 per identificar quines funcions recauen sobre els diferents òrgans de govern d'una associació.

L'Assemblea general

Són funcions de l'Assemblea general d'una associació:

- Aprovar, si escau, la gestió de l'òrgan de govern, el pressupost i els comptes anuals.
- Elegir i separar els membres de l'òrgan de govern.
- Modificar els estatuts.
- Acordar la forma i l'import de les contribucions al finançament de l'associació o al pagament de les seves despeses, incloent-hi les aportacions al patrimoni de l'associació a les quals fa referència l'article 323-2 (Aportacions al patrimoni de l'associació).
- Acordar la transformació, la fusió, l'escissió o la dissolució de l'associació.
- Acordar l'ingrés i la baixa en federacions o confederacions.
- Sol·licitar la declaració d'utilitat pública.
- Aprovar el reglament de règim intern i les seves modificacions.
- Acordar o ratificar la baixa disciplinària dels associats, si els estatuts estableixen aquesta sanció i no atribueixen aquesta funció a un altre òrgan.
- Resoldre sobre les qüestions que no estiguin expressament atribuïdes a cap altre òrgan de l'associació.

La Junta directiva

Amb caràcter general, l'òrgan de govern d'una associació, habitualment anomenada Junta directiva, **s'encarrega de la representació i la gestió diària de l'entitat**. Amb els seus actes **ha de vetllar pel compliment de les finalitats** de l'associació que representa. Tot i això, la Llei permet que pugui delegar les seves funcions, si els estatuts no ho prohibeixen, sense perdre la responsabilitat pels seus actes. Hi ha, però, facultats de la junta directiva que són indelegables: la formulació dels comptes i els actes que hagin d'ésser autoritzats o aprovats per l'assemblea general.

- > La Junta directiva és definida en la Llei com **l'òrgan de caràcter col·legiat encarregat de governar, gestionar i representar els interessos de l'associació** dins i fora de judici, d'acord amb les disposicions i les directrius de l'assemblea general.

Els membres de la junta directiva han d'exercir les seves funcions amb la diligència d'un bon administrador. Entre les funcions principals de l'òrgan de govern d'una associació trobem:

- **Elaborar el pressupost i els comptes anuals**, que s'han de presentar a l'assemblea general perquè els aprovi en el termini que estableixin els estatuts i, com a màxim, en els sis mesos següents a la data de tancament de l'exercici. No cal elaborar comptes anuals si l'associació pot portar una comptabilitat simplificada en aplicació de l'article 313-2.1.

Les associacions declarades d'utilitat pública han de presentar al departament de la Generalitat competent per a inscriure-les, en els sis mesos següents a la data de tancament de l'exercici, els comptes anuals aprovats, una memòria d'activitats i, si escau, d'acord amb llur normativa, l'informe d'auditoria.

Les associacions declarades d'utilitat pública, les que rebin periòdicament subvencions o altres ajuts econòmics de les administracions públiques i les que recorrin a la captació pública de fons com a mitjà de finançament de llurs activitats han d'elaborar en tots els casos els comptes anuals i fer-los accessibles al públic.

- **Complir els deures comptables** que estableix la normativa: custodiar els llibres, tenir-los actualitzats i guardar secret de les informacions confidencials relatives a l'associació, fins i tot després d'haver cessat del càrrec.

Els membres de la Junta directiva, per a exercir llurs funcions, tenen **el dret i el deure d'assistir a les reunions**, d'informar-se sobre la marxa de l'associació i de participar en les deliberacions i en l'adopció d'acords.

En tot cas, els membres de l'òrgan de govern responen dels danys que causin a l'associació per incompliment de la llei o dels seus estatuts per actes o omissions negligents en l'exercici del seu càrrec. L'acció de responsabilitat es pot exercir contra els membres de la junta fins a tres anys després del cessament del seu càrrec i la poden interposar tant els socis com tercers.

Establerta aquesta base, serà després en els estatuts on s'haurà de detallar quina és la seva estructura interna, el criteri a l'hora d'atribuir les competències entre els seus membres i el termini del seu mandat. Respecte a aquest últim punt, cal remarcar que la Junta directiva té un govern limitat en el temps, que es pot determinar lliurement per estatuts sempre que no es sobrepassi el límit establert per la mateixa llei (cinc anys) sens perjudici de la seva possible reelecció si no ho exclouen els estatuts.

LES FUNDACIONS: EL PATRONAT

El **patronat** és l'òrgan de govern de la fundació, a la qual administra i representa d'acord amb la llei i els estatuts.

D'acord amb l'article 312-1.2, el patronat pot delegar les seves funcions, si els estatuts no ho prohibeixen. Hi ha funcions, però que el patronat **no pot delegar**:

- La modificació dels estatuts.
- La fusió, l'escissió o la dissolució de la fundació.
- L'elaboració i l'aprovació del pressupost i dels documents que integren els comptes anuals.
- Els actes de disposició sobre béns que, en conjunt o individualment, tinguin un valor superior a una vintena part de l'actiu de la fundació, llevat que es tracti de la venda de títols valor amb cotització oficial per un preu que sigui almenys el de cotització. Tanmateix, es poden fer apoderaments per a l'atorgament de l'acte corresponent en les condicions aprovades pel patronat.
- La constitució o la dotació d'una altra persona jurídica.
- La fusió, l'escissió i la cessió de tots o d'una part dels actius i els passius.
- La dissolució de societats o d'altres persones jurídiques.
- Els que requereixen l'autorització o l'aprovació del protectorat.

En les fundacions amb més de vint-i-cinc treballadors en què es produeixi almenys una de les dues circumstàncies a què fa referència l'article 333-11.1.a i b (Auditoria de comptes) hi ha d'haver una o més persones que exerceixin les funcions de direcció de la gestió ordinària de la fundació i d'execució dels acords del patronat que els estatuts els assignin o el patronat els hagi delegat.

- > Les persones amb funcions de direcció de la fundació **han d'ésser designades pel patronat**.

LES COOPERATIVES SENSE ÀNIM DE LUCRE: L'ASSEMBLEA GENERAL I EL CONSELL RECTOR

L'Assemblea general

- > **L'assemblea general** de la cooperativa, constituïda vàlidament, és l'òrgan sobirà d'expressió de la voluntat social. Els seus acords són obligatoris per a tots els socis, fins i tot els dissidents i els que no han assistit a la reunió que els ha adoptat, llevat que, per decisió administrativa o judicial, se n'hagi acordat la suspensió o la invalidesa.

L'assemblea general pot debatre i decidir sobre qualsevol matèria de la cooperativa que li hagi estat atribuïda expressament per la Llei o pels estatuts socials. En tot cas, el seu acord és necessari en els actes següents:

- L'examen de la gestió social i l'aprovació dels comptes anuals, de l'informe de gestió i de l'aplicació dels resultats.
- El nomenament i la revocació de tots els tipus de membres del consell rector, dels membres de la intervenció de comptes, dels auditors de comptes, dels liquidadors i, si escau, el nomenament dels membres del comitè de recursos i altres òrgans facultatius, i també l'establiment de les bases de determinació de la quantia de llurs retribucions, si hi tenen dret.
- La modificació dels estatuts i l'aprovació o la modificació, si escau, dels reglaments de règim intern de la cooperativa.
- La transformació obligatòria de les aportacions amb dret de reemborsament en cas de baixa, si es tracta d'aportacions el reemborsament de les quals pot ésser refusat incondicionalment pel consell rector, o la transformació inversa; l'aprovació de noves aportacions obligatòries; l'admissió d'aportacions dels socis col·laboradors, si n'hi ha; l'actualització del valor de les aportacions al capital social; la fixació de les aportacions dels nous socis; l'establiment de quotes d'ingrés o periòdiques, i també el tipus o la base de determinació de l'interès que s'ha d'abonar per les aportacions al capital social.
- L'emissió d'obligacions, títols participatius o altres formes de finançament mitjançant emissions de valors negociables.
- La fusió, l'escissió, la transformació, la dissolució i la reactivació de la cooperativa.
- La creació i la dissolució de seccions, de conformitat amb el que disposa aquesta llei, i, especialment, les seccions de crèdit, d'acord amb la normativa específica.
- L'exercici de l'acció de responsabilitat contra els membres del consell rector, els interventors de comptes, els auditors de comptes i els liquidadors.
- Tota decisió que, segons els estatuts, impliqui una modificació substancial de l'estructura econòmica, social, organitzativa o funcional de la cooperativa.

- Tota la resta d'actes en què així ho indiqui una norma legal o estatutària.

Les assemblees generals poden ésser **ordinàries o extraordinàries**. **L'assemblea general ordinària s'ha de reunir necessàriament una vegada l'any**, dins els sis mesos següents al tancament de l'exercici econòmic, i té les funcions d'examinar la gestió feta pel consell rector, aprovar, si escau, els comptes anuals, i acordar l'aplicació de resultats. L'assemblea ordinària pot incloure en l'ordre del dia qualsevol altre assumpte propi de la competència de l'assemblea. Totes les altres assemblees tenen la consideració d'extraordinàries.

El Consell rector

- > **L'òrgan d'administració de la cooperativa és el consell rector.**

Corresponen al consell rector:

- La representació i el govern de la societat cooperativa.
- El control permanent i directe de la gestió de la direcció, quan escau.
- La competència per a establir les directrius generals d'actuació de la cooperativa, amb subordinació a la política fixada per l'assemblea general.

El consell rector ha d'actuar d'acord amb el que estableix la llei, els estatuts de la cooperativa, el reglament de règim intern, si escau, i la política general fixada per l'assemblea general.

La **presidència** de la cooperativa en té atribuïda, en nom del consell rector, la representació legal, i en presideix les reunions dels òrgans, d'acord amb el que disposa l'article 46 i de la manera com ho estableixin els estatuts. Només poden ocupar la presidència els socis que duen a terme l'activitat cooperativitzada.

Poden ésser **membres del consell rector** tant persones físiques com persones jurídiques. Les persones jurídiques actuen per mitjà de la persona física que n'exerceixi la representació legal davant la cooperativa. Les persones que formen part del consell rector han de tenir la condició de soci de la cooperativa llevat que els estatuts socials hagin previst l'existència de membres que no siguin socis, els quals en cap cas poden superar en nombre la quarta part del total de membres del consell rector.

Pel que fa al consell rector, els **estatuts socials n'han de fixar**:

- La composició, tenint en compte que la major part de llurs membres han d'ésser socis que duguin a terme l'activitat cooperativitzada principal.
- El nombre mínim de membres, que **no pot ésser inferior a tres**, excepte en el cas de les cooperatives de dos socis, en què estarà format per aquests dos membres.
- Les normes de funcionament intern.
- El període per al qual són elegits els membres i els criteris que n'han de regir la renovació.

- La presidència i la secretaria.
- > L'assemblea general pot acordar d'instituir una **gerència o direcció** encarregada de la gestió ordinària de l'empresa cooperativa, sens perjudici, en tot cas, de les competències i les facultats indelegables del consell rector.

2.C. Foment de la participació dels socis en les associacions i cooperatives

En les associacions i les cooperatives **allò que és determinant és la seva base associativa**. Les decisions que prengui l'òrgan de govern d'una entitat han de ser un reflex de l'opinió d'aquesta base social. **Les eines de participació**, per tant, **esdevenen un dels punts clau de la gestió de l'entitat** i han de ser degudament definides i impulsades per l'òrgan de govern.

Davant de la situació exposada, és evident l'interès i la necessitat de fomentar la participació dels socis d'una associació o cooperativa, de cara a garantir el seu correcte funcionament i la seva correcta gestió.

- > El foment de la participació ha de començar en el mateix moment que una persona s'interessa per formar part de l'associació.

En aquest sentit, convé plantejar-se el discurs d'entrada quan una persona s'adreça a l'entitat amb voluntat de fer-se'n soci. Hi ha diferents maneres d'enfocar la relació:

- Exposar només els avantatges a què tindrà dret mitjançant l'abonament d'una quota. En aquest cas estarem fent **clients socials**.
- Exposar si, amb la seva acció conjunta amb la de la resta de membres de l'entitat, mitjançant l'aportació econòmica i de voluntariat, el conjunt disposarà de més recursos de caràcter global. En aquest cas estarem fent **associats amb compromís**.

Si es vol tenir una base social implicada, activa i compromesa amb l'entitat haurem de gestionar-la de forma participativa, per tal que les persones i els diferents col·lectius trobin el seu espai i els beneficis que els aporta la seva participació siguin més explícits.

- > Cal fomentar la generació de **dinàmiques internes dins la base social**, i per això és necessari assegurar que existeixen els canals i mecanismes necessaris.

S'ha d'entendre la participació de forma àmplia. La participació de la base social no vol dir que tots els col·lectius i les persones que en formen part han de prendre les decisions de l'entitat, per a això ja existeix l'òrgan de govern. Els òrgans de govern formen part de la base social però no tota la base social té potestat de decisió en última instància. Això no vol dir que no hi participin. Hi ha moltes formes de participació: assistir-hi, organitzar, fer una sortida naturalista, participar en una plantada d'arbres o en una neteja de vegetació invasora, assistir a una exposició, opinar, escriure articles per a una revista, fer aportacions en un fòrum virtual, col·laborar en seguiments d'acords de custòdia, etc.

Cal enriquir la participació de manera que les seves formes siguin cada vegada el més transversals possibles. Hi ha diferents tipus de participació depenent del col·lectiu, hem de saber quin tipus de participació té valor per a la nostra organització.

- > A mesura que aconseguim que la gent s'impliqui en més formes de participació, aconseguim una base social més activa.

Per als àmbits on és més difícil aconseguir la participació, se sol pensar en introduir-hi tècnics/professionals a l'entitat. En aquests casos, **és important trobar un equilibri entre professionalització i participació**, ja que per al tècnic és més fàcil prendre les decisions tot sol i al final, l'activitat professionalitzada pot realitzar-se sense tenir en compte la base social.

Per a un major aprofundiment sobre la gestió de la base social de l'entitat podeu consultar la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 8 Base social**.

2.D. Òrgans de govern i equip tècnic

L'equip tècnic o equip directiu d'una entitat de custòdia són les persones que gestionen el dia a dia l'entitat. **La relació entre l'equip tècnic i l'òrgan de govern és clau per a un correcte funcionament de l'entitat.**

Els principals aspectes que hem de considerar en la relació entre l'òrgan de govern i l'equip tècnic o directiu de l'entitat són (vegeu amb més detall les característiques de l'equip tècnic a la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 7 Equip humà**):

- **La confiança, el coneixement i el reconeixement mutus.** Si bé les relacions entre l'equip directiu i l'òrgan de govern estan en bona part determinades pel tipus d'organització i el model organitzatiu, existeixen tres principis que contribueixen significativament a construir una bona relació entre ambdós col·lectius: la confiança, el coneixement i el reconeixement mutus.

L'òrgan de govern diposita la seva **confiança** en l'equip executiu, ja que li delega el desenvolupament de les línies estratègiques definides i el funcionament operatiu de l'organització. Al seu torn, l'equip executiu fomenta aquesta confiança rendint comptes de les seves actuacions a l'òrgan de govern. Així, aquesta confiança no es construeix de forma espontània, sinó que només pot donar-se a partir de la transparència recíproca i del coneixement entre uns i altres.

- > En aquest marc **és necessari que la junta directiva o el patronat tinguin clar i reconeguin el rol de l'equip directiu, i viceversa.**

- **Un lideratge col·lectiu.** La distinció de rols és fonamental per garantir una bona relació entre l'òrgan de govern i l'equip directiu. **L'òrgan de govern ha d'assumir el lideratge de l'estratègia organitzativa, i l'equip executiu el del funcionament operatiu.** No obstant això, no podem entendre aquests dos col·lectius com compartiments estancs. Ambdós es retroalimenten, i és el treball i el compromís compartits el que possibilita el bon funcionament i compliment de la missió de l'organització.

- > La tasca de l'òrgan de govern no té sentit sense un equip capaç de traduir les línies estratègiques en accions concretes, i al seu torn, l'equip executiu requereix un full de ruta per avançar i aconseguir els objectius col·lectius.

En definitiva, és necessari treballar per clarificar els rols i avançar cap a un lideratge compartit, basat en un compromís col·lectiu cap al compliment de la missió de l'organització.

- **L'equilibri entre la visió estratègica i la visió operativa.** Relacionat amb el punt anterior, el principal repte entorn de la relació entre l'equip tècnic o directiu i l'òrgan de govern és la necessària recerca d'un equilibri entre la visió estratègica i l'operativa. L'equip tècnic ha de ser capaç de formular preguntes a l'òrgan de govern sobre aquells elements estratègics que

permetran avançar en el pla operatiu. Pel seu costat, **els membres de l'òrgan de govern han de ser capaços de delegar i respectar l'àmbit d'acció de l'equip directiu.**

Algunes **propostes** que poden ajudar a trobar una correcta relació entre l'òrgan de govern i l'equip tècnic:

- **Crear comissions mixtes de treball.** La creació de comissions mixtes de treball s'identifica com un factor clau tant per al bon funcionament de l'organització com per a la millora de la relació entre l'òrgan de govern i l'executiu. Es tracta de fer grups de treball sobre temes específics en què participen persones de l'equip executiu i persones de la junta directiva o del patronat.
 - > Les comissions mixtes reforcen el treball i el compromís compartits, faciliten la construcció de confiança i fan visibles la complementarietat de la visió estratègica i operativa.
- **Propiciar espais de relació.** Es proposa avançar en la generació d'espais de relació i comunicació entre l'òrgan de govern i la resta de col·lectius que formen l'entitat. Més enllà de la relació amb l'equip tècnic, també és important crear espais de trobada, formals o informals, amb el voluntariat, les persones tècniques i auxiliars, les persones associades, etc. Cada persona contribueix, d'una o una altra manera, al compliment de la missió de l'organització.
 - > Els espais de relació ajuden a reforçar el sentiment de pertinença a l'entitat i a fer visible el compromís col·lectiu en benefici d'un objectiu compartit.
- **Elaborar un manual de funcions.** Per contribuir a clarificar l'àmbit d'actuació de l'equip executiu i de la junta directiva o patronat es recomana elaborar un manual en el qual es detallen les funcions específiques de cada col·lectiu. Aquest document pot incorporar una part estable de continguts amb les funcions essencials pròpies de cadascun, i després, una altra part que es pot anar actualitzant a partir d'objectius i temàtiques particulars. Aquesta és una tasca a realitzar conjuntament entre l'equip tècnic i l'òrgan de govern.
 - > El propi procés d'elaboració d'un manual de funcions implica una reflexió compartida entre òrgan de govern i equip tècnic i suposa un espai de relació i de coneixement mutu interessant.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Observatori del Tercer Sector. 2007. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern 01. La base social a les entitats de custòdia.*
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 13. *Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector: una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS.*
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2009. Col·lecció de debats OTS 12. *Ideas para avanzar en la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector. Reflexiones en torno al funcionamiento de patronatos y juntas directivas.*
- Torre Jussana, 2010. Manual associatiu sobre la constitució i posada en marxa d'una associació.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori.*

Internet

- http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/arxius/llibre_tercer_codi_civil_catalunya.pdf. Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil Català, relatiu a les persones jurídiques.
- <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6914/1434848.pdf>. Llei 12/2015, de cooperatives.
- <https://www.ica.coop/es>. Alianza cooperativa internacional

3. Gestió interna de l'entitat

L'entitat de custòdia treballa amb la **màxima qualitat de gestió interna, amb transparència i dins el marc legal**, per tal de garantir la **confiança** de la ciutadania, l'ús eficient dels recursos i l'assoliment de les seves finalitats.

En els últims anys el **concepte de qualitat**, tradicionalment associat a les empreses i els seus productes, **ha anat guanyant pes entre les entitats sense ànim de lucre**. Termes com planificació, resultats, millora, eficàcia, eficiència o transparència reflecteixen l'aposta per la professionalització en la gestió de les organitzacions del Tercer Sector.

Per garantir la correcta implantació i aplicació de la custòdia del territori és imprescindible, doncs, que les entitats de custòdia funcionin correctament i amb professionalitat.

- > La **transparència** i la **qualitat** són fonamentals perquè ajuden a establir els objectius d'una organització, a verificar si s'han assolit els resultats proposats, a detectar-ne les desviacions i a incorporar en l'organització les pautes de millora necessàries.
- > Per això **és important que una entitat**, sigui gran o petita, tingui o no finalitat de lucre, **implementi un sistema de gestió de qualitat i de bones pràctiques adaptat a la seva capacitat**, que contribueixi a l'assoliment dels seus objectius i satisfaci les expectatives dels seus grups d'interès.

Per què és important parlar de la qualitat en les entitats de custòdia del territori?

La implementació d'una estratègia de qualitat i bones pràctiques assegura que els esforços realitzats per les entitats es porten a terme d'acord amb procediments lògics i eficients, i a més s'assegura i es documenta que aquests contribueixen a aconseguir els objectius de conservació de cada entitat. L'adaptació d'estàndards i normes de qualitat farà que les entitats de custòdia i la gestió del patrimoni siguin:

- Més **eficients** en l'ús dels recursos.
- Més **eficaces**, contribuint a aconseguir els objectius de conservació.

Dos aspectes són claus a l'hora d'establir un sistema de gestió de la qualitat:

- D'una banda, la **implicació des d'un primer moment de l'òrgan de govern de l'entitat** que, junt amb l'equip executiu, faci partícip d'aquest procés totes les àrees de l'organització, implicant-hi totes les persones que integren l'equip, ja siguin remunerades o voluntàries.
- D'altra banda, la qualitat s'ha d'associar en tot moment a un **procés de millora contínua**, que implica que l'entitat revisi periòdicament els seus processos per afrontar noves oportunitats i ajudar a evolucionar el sistema de gestió de la qualitat implantada.

Amb l'objectiu principal d'augmentar la capacitat d'actuació de les entitats de custòdia del territori mitjançant l'aplicació de criteris de bones pràctiques que assegurin una custòdia del territori de qualitat, la XCT va encarregar, l'any 2015, la redacció d'un document d'**Anàlisi dels recursos i necessitats de les entitats de custòdia membres de la XCT**.

Aquest document pretenia ser un instrument útil i clarificador de l'estat de la custòdia del territori en aquell moment, així com orientar l'estratègia de futur de la custòdia cap a uns estàndards de qualitat i transparència, a partir d'entrevistes als responsables de 19 entitats de custòdia del territori repartides per tot el territori de Catalunya, 14 de les quals eren entitats privades

La metodologia de treball duta a terme durant les entrevistes incloïa la recollida d'informació sobre 3 grans àmbits relacionats amb les bones pràctiques de les entitats de custòdia:

- **Estat general de l'entitat.** Amb l'objectiu de traçar programes i iniciatives de recolzament i impuls es tractaven els següents aspectes:
 - Gestió econòmica general: Pressupost, tresoreria, etc.
 - Equip humà
 - Òrgans de govern
- **Detecció de necessitats específiques** de les entitats. Amb aquests aspectes:
 - Finançament
 - Recursos generals
 - Aliances
- **Planificació i execució dels projectes** de custòdia del territori, per determinar el punt de partida del moviment de la custòdia a Catalunya, amb aquests aspectes.
 - Establiment d'acords de custòdia
 - Seguiment i manteniment dels acords de custòdia
 - Relació amb la propietat
 - Comunicació
 - Planificació estratègica de l'entitat

A partir de les conclusions i propostes d'aquest document i d'altres materials disponibles s'elabora aquesta fitxa de bones pràctiques que pretén facilitar a les entitats de custòdia eines de millora d'aquells aspectes de la seva gestió que l'estudi va identificar com a més necessitats de suport i millora.

Cal recordar que **aquesta Guia** en general, i també aquesta fitxa en particular, **està especialment pensada per ser útil a les entitats de custòdia del territori de caràcter privat**.

Recomanacions referents a la gestió interna de l'entitat

3.A. Conceptualització prèvia: la gestió interna

3.A. Els recursos interns de l'entitat: l'equip humà i l'economia

- > L'equip humà
- > L'economia de l'entitat
- > Una entitat professional

3.B. Òrgans de govern i presa de decisions

3.B. Qualitat, transparència i publicitat de la informació

- > Una entitat de qualitat
- > Una entitat transparent

3.A. Conceptualització prèvia: la gestió interna

L'estratègia d'una entitat no es pot assolir sense una bona gestió interna. La gestió és un element transversal a l'entitat i requereix dedicar-hi una atenció especial.

Tant si la vostra entitat funciona de manera voluntària o té personal remunerat **és important que es percebi i sigui creïble, eficaç i professional** (encara que no professionalitzada). Un dels aspectes claus per assolir aquest objectiu és assegurar un correcte funcionament intern de l'entitat de custòdia. En aquest sentit, algunes idees que us poden servir són les següents:

- **Estratègia anual:** S'han d'establir uns objectius i un pressupost anuals, que han d'aprovar l'òrgan de govern i l'assemblea de socis (en el cas de les associacions). Aquests han de ser coherents amb el que preveu la planificació estratègica de l'entitat (vegeu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 1 Planificació estratègica de l'entitat**). Cal fer-ne seguiment, avaluar-los al final de l'any, i presentar-ne els resultats a la memòria anual de l'entitat, seguint criteris de transparència i rendició de comptes.
- **Finançament de l'entitat i dels projectes:** Una entitat de custòdia ha de cercar recursos per a l seua funció, la gestió del programa i el seguiment dels acords de custòdia, l'adquisició de terrenys o drets sobre aquests, organitzar actes, activitats i comunicar la tasca de l'entitat, dotar d'un fons econòmic de reserva... És important tenir una gestió econòmica i financera el màxim d'acurada i transparent. Una bona gestió financera dels recursos us pot permetre gestionar millor els vostres projectes.

Cal preveure els recursos econòmics, materials i humans per a cada nou projecte. No inicieu els projectes o iniciatives de custòdia sense uns recursos clars i suficients, o sense planificació. Tot i que és molt difícil de disposar de tots els recursos per assegurar el manteniment dels acords de custòdia, cal preveure que caldrà fer un seguiment d'aquests, i treballar per aconseguir els recursos per fer-ho.

Cada vegada és més freqüent que les entitats desenvolupin campanyes de captació de fons i de finançament per diverses vies (vegeu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 5 Gestió econòmica i financera**).

- **Comunicació:** Una estratègia comunicativa és essencial per la transcendència de les nostres activitats i per implicar la ciutadania en les nostres iniciatives. Cal transmetre missatges clars i verços, i tenir una estratègia global de comunicació, on es decideixi les eines més adequades, dins les disponibles, per a la vostra entitat (vegeu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 9 Comunicació**).

- **Compliment dels requisits legals:** Un correcte funcionament de l'entitat passa també per assegurar que aquesta compleix de forma rigorosa tots els requisits legals que li són aplicables en la seva gestió i en la realització dels seus acords i iniciatives de custòdia del territori.
- > El compliment de les lleis en el marc de les entitats del tercer sector i en la gestió d'espais naturals és necessari per evitar problemes en l'execució dels projectes i en el funcionament diari de l'entitat, així com per evitar imprevistos de feina i pressupostaris.

Aquest compliment legal requereix el coneixement d'un gran espectre de normatives i l'esforç de conèixer-les i saber aplicar-les. **En molts casos es farà necessari l'assessorament expert extern**, com ara d'un gestor per tal d'evitar una sobrecàrrega en l'equip de treball.

3.B. Els recursos interns de l'entitat: l'equip humà i l'economia de l'entitat

Els **recursos humans i econòmics** dels quals disposa l'entitat **són suficients per a la planificació establerta i el desenvolupament de les iniciatives de custòdia**. En cas que no sigui així l'entitat procedeix a una **revisió de la planificació** i a una reestructuració amb l'objectiu que les pautes de treball i gestió siguin assumibles.

L'EQUIP HUMÀ

L'estudi "**Anàlisi dels recursos i necessitats de les entitats de custòdia membres de la XCT**" (Rodrigo, 2015) va permetre conèixer les següents dades respecte dels recursos humans de les entitats de custòdia del territori privades a Catalunya:

- Les entitats de custòdia tenen una mitjana de **2,5 persones treballant**, amb previsió d'increment de personal a mig termini (amb una mitjana entorn del 40%).
- El **sou mitjà brut dels treballadors de les entitats de custòdia** per una jornada completa és d'aproximadament **27.000€**. Això significa un import lleugerament superior (12%) a la mitjana catalana que va ser de 24.200€ l'any 2014.
- Un 15% de les entitats **funcionen exclusivament amb treball de voluntaris i voluntàries**.
- Només el 50% de les entitats tenen una **persona encarregada exclusivament de la comptabilitat** i amb formació en gestió financera d'ONGs. Això significa que moltes entitats han d'externalitzar aquest servei a gestories convencionals que sovint no estan especialitzades en el tercer sector i tenen dificultats per a assessorar correctament les ECT.
- El 75% de les entitats dediquen **tot l'equip tècnic a la recerca de finançament**, en la resta és només el director qui fa aquesta tasca.

Aquests resultats indiquen que **una part important dels recursos humans de les entitats de custòdia del territori estan formats per voluntaris i voluntàries**.

- > Aquesta situació pot representar **una debilitat del sistema**, ja que la manca de remuneració econòmica a l'hora de realitzar una tasca pot suposar una certa inestabilitat, una manca de continuïtat on poden influir factors tan importants com el cansament psicològic, la pèrdua d'interès, les interferències de les feines professionals dels voluntaris (pel que fa a disponibilitat de temps), etc.

Malgrat tot, **la professionalització del sector de la custòdia del territori fa que cada vegada tingui més sentit per a les entitats la creació d'una política de recursos humans**, des del moment previ a la incorporació de la persona a l'organització i fins a la seva desvinculació.

Per avançar en aquesta línia, l'any 2009 la Xarxa de Custòdia del Territori va impulsar l'elaboració d'un estudi sobre **"El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori"**, amb l'objectiu concret de conèixer l'activitat econòmica vinculada a la custòdia del territori de les entitats membres i, principalment, el mercat laboral i la professionalització del sector de la custòdia (condicions laborals, formació, oportunitats d'ocupació en el sector, etc.).

En l'estudi coordinat per Romero-Lengua (2009) **s'identifiquen els principals problemes que tenen les entitats de custòdia relacionats amb els recursos humans**¹. A continuació es presenten aquests problemes i algunes propostes per tal que cada entitat pugui mirar de superar-los o minimitzar-los.

Tipologia de l'entitat

- Algunes entitats, especialment les més petites, tenen **problemes per captar fons i poder contractar personal**. Les possibles solucions a aquests problemes passarien per:
 - Unir esforços entre entitats** petites i altres entitats més grans per a poder contractar **treballadors compartits** i fer més rendibles els recursos.
- La **contractació indefinida és baixa** (43%) especialment si ho comparem amb altres sectors. L'objectiu ha de ser l'ampliació d'aquest tipus de contractació en el sector, a través de:
 - Fomentar la contractació indefinida per tal d'**evitar la pèrdua de gent amb experiència** i per millorar l'estabilitat dels equips.
 - Cercar fonts de finançament estables que **facilitin la contractació més enllà de la durada d'un projecte**.
- El 75% dels treballadors de les entitats de custòdia tenen flexibilitat horària, tot i que no està reconeguda al contracte.
 - Reconèixer la flexibilitat** horària en els contractes laborals.
- Molts treballadors de les entitats de custòdia realitzen **hores extres** (aproximadament un 50% de manera regular) que solen compensar per altres hores no treballades.
 - Reduir al mínim possible l'ús d'hores extres**, amb una millor planificació de la feina i una adequació dels projectes a la disponibilitat de personal i viceversa.
- Manca d'un **conveni laboral propi** per al sector de la custòdia del territori.
 - Des de les entitats, **promoure la redacció i aprovació d'un conveni laboral propi**.

¹ Seria convenient una actualització de l'estudi per a poder assegurar que actualment les entitats continuen tenint la mateixa tipologia de problemes.

Regular la custòdia del territori des de diferents col·legis professionals, en funció del perfil del lloc de treball. Així, per exemple, caldria que els col·legis d'Ambientòlegs i Biòlegs definissin les condicions laborals per al perfil de tècnic de projectes.

- **Manca d'un programa o pla de recursos humans** en les entitats, especialment en les més petites.

Elaborar programes o plans de recursos humans i destinar-hi el personal necessari per desenvolupar-lo.

Promoure una **gestió dels equips de forma transversal**, tenint en compte tots els col·lectius de persones que conviuen a l'entitat.

- > El treball transversal implica acceptar que persones d'altres àmbits posin la mirada sobre l'àmbit propi, implica compartir informació i compartir espais de poder.

Gestió de recursos humans

- Moltes entitats tenen **dificultats per trobar personal qualificat per a certs llocs de treball** (com les àrees de comunicació, administració, jurídica i captació de fons).

Utilitzar **nous canals** per arribar a possibles treballadors en àmbits allunyats del públic de la custòdia, contactant directament amb col·legis i facultats de comunicació, administració, dret...

Compartir tècnics entre entitats de custòdia pot ser una bona solució. Mancomunar aquest servei entre entitats properes geogràficament seria una millora econòmica i de resultats. El tècnic compartit hauria de ser de confiança i de consens entre totes les parts contractants. Aquesta opció es considera especialment interessant en el cas d'un tècnic en gestió comptable, fiscal i laboral especialista en l'àmbit de les organitzacions sense ànim de lucre; també es veu factible compartir un tècnic informàtic.

- Poques entitats realitzen una **valoració de la relació laboral** (amb reunions o entrevistes personals) quan un treballador deixa el lloc de treball, encara que sí que hi mantenen algun tipus de relació.

Realitzar reunions i entrevistes personals com a procediments de valoració de la relació laboral, mentre el treballador estigui treballant en l'entitat, així com quan deixa de treballar-hi.

Formació

- Les entitats consideren que els nous treballadors tenen uns **coneixements en custòdia mitjans o baixos** (tot i que la majoria té estudis superiors en temes relacionats amb el medi). Les mancances formatives més importants dels treballadors són la gestió de projectes, la legislació ambiental, la captació de fons i els acords de custòdia.

Oferir o facilitar la formació dels treballadors de les entitats en col·laboració amb la XCT en aquells àmbits on solen mancar més coneixements.

- Una de les mancances principals de recursos tècnics detectades és la formació en **Sistemes d'Informació Geogràfica (GIS)**. Caldria, per tant, aprofundir en la formació en aquest àmbit.

En qualsevol cas, hi ha unes recomanacions generals per a la **gestió dels recursos humans** d'una entitat de custòdia que es poden resumir en aquests punts:

Personal remunerat

- El **personal remunerat** d'una entitat de custòdia ho ha de ser **d'acord amb la categoria professional i implicació horària**.
- **Cal evitar la precarietat en la contractació**, tot respectant el dret laboral i prioritzant les formes de contracte a termini indefinit quan la relació laboral sigui a llarg termini.

Voluntariat

- El **personal voluntari col·labora** amb l'entitat de custòdia **sense rebre cap mena de retribució material** a canvi. En aquest sentit, no es pot considerar retribució material:
 - La **compensació per les despeses** directes que hagin tingut en la realització de les activitats de voluntariat.
 - La **valoració econòmica**, a efectes tributaris, **del treball aportat** per les persones voluntàries com a donació privada a l'entitat.
- L'entitat de custòdia ha d'**organitzar el treball voluntari** amb criteris de bona gestió que permetin la màxima realització del voluntariat així com la seva formació personal i professional.

La **Bona pràctica núm. 7 Gestió de l'equip humà** exposa més àmpliament com treballar els recursos humans i els recursos per a poder-ho fer.

L'ECONOMIA DE L'ENTITAT

Entenem per **economia de l'entitat** tots aquells aspectes de la gestió interna de l'entitat que fan referència a la planificació, l'organització, el control i el seguiment dels seus recursos econòmics i financers, per tal d'aconseguir els objectius marcats.

Pel que fa als recursos econòmics de les entitats de custòdia del territori, les principals característiques que es deriven de l'estudi ja esmentat de Rodrigo (2015) són:

- Les entitats de custòdia tenen un **pressupost mitjà anual de 100.000 €**.
- Un 40% de les entitats de custòdia han tingut una disminució progressiva del pressupost des de l'any 2010 fins a l'actualitat.
- De mitjana, **les entitats de custòdia destinen un 40% del pressupost de l'entitat a projectes de custòdia**. Tot i així moltes entitats tenen dificultats per diferenciar aquesta partida perquè moltes iniciatives estan relacionades entre si.
- Més del 90% de les entitats de custòdia **utilitzen altres projectes de l'entitat per finançar projectes de custòdia**. Generalment també succeeix en sentit contrari quan així es creu oportú.
- El balanç econòmic real mitjà de les entitats de custòdia l'any 2014 va ser de 3.500€.
- **Moltes entitats de custòdia** han superat el període més crític de la crisi econòmica i ja **obtenen balanços positius**. Cal destacar que generalment les entitats molt petites s'imposen balanços positius i no s'endeuten mai (paren l'activitat si les coses van malament).
- **El 60% de les entitats tenen pòlisses de crèdit**, l'import del qual representa el 24% del pressupost de l'entitat (l'import mitjà és d'aproximadament 40.000€). L'endeutament és degut principalment al retard en el pagament de les subvencions públiques i que provoquen greus tensions de tresoreria, condicionant la viabilitat de l'entitat en molts moments. Algunes entitats estan destinant tot el benefici a cobrir el deute, amb un impacte negatiu per la custòdia del territori.
- Les **tensions de tresoreria són constants al llarg de l'any** tot i que generalment s'aguditzen a l'estiu perquè es posposen pagaments a setembre.
- **Només un 50% de les entitats de custòdia ha explorat vies alternatives de finançament**. Aquest és un punt feble d'una part important de les entitats. Aquelles que han apostat per buscar vies alternatives de finançament han utilitzat principalment els préstecs personals directes o els avals mancomunats a través de la banca ètica.
- Tot i així, **un 90% de les entitats de custòdia ha intentat diversificar les fonts d'ingressos**. Les principals fonts explorades són:

El patrocini o mecenatge

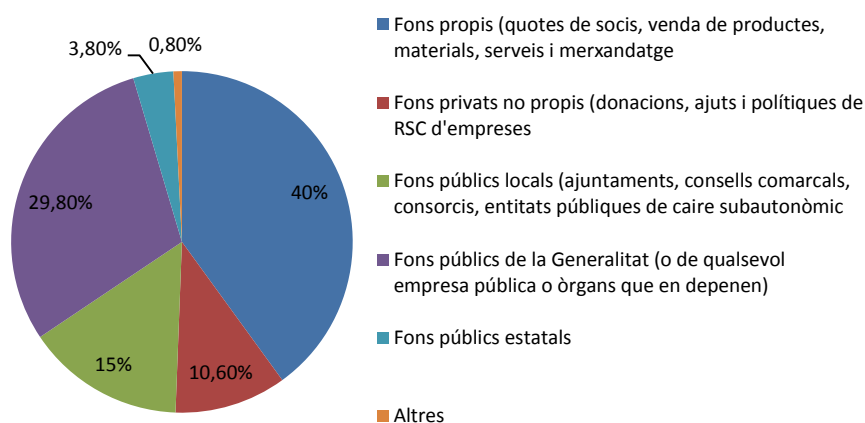
Els donatius d'empreses privades inclosos dins la política de RSC de l'empresa

Pagament per serveis directes. Aquesta és la font més exitosa de les tres.

Recentment algunes entitats de custòdia estan explorant l'obtenció d'ingressos a partir del turisme sostenible i de custòdia.

- **L'origen dels ingressos de les entitats de custòdia recau principalment en els fons propis (40%) i en fons públics de la Generalitat (29,8%).** Degut a la crisi econòmica, les entitats han reduït els ingressos d'origen públic (principalment degut a les retallades) i han augmentat els ingressos per fons propis com a estratègia de substitució dels fons públics. Aquesta situació ha portat a moltes entitats a buscar noves oportunitats de negoci, innovant i reforçant la seva viabilitat econòmica futura. Cal destacar que els ingressos per fons públics europeus són quasi inexistent (0,4%). Tot i així, recentment les entitats han començat optar a aquests fons, la majoria de la mà de la XCT, i els resultats econòmics es reflectiran en un futur proper.

Figura 1 Distribució de les fonts d'ingrés de les entitats de custòdia del territori el 2014



Font: Xarxa de Custòdia del Territori

La distribució de les fonts d'ingrés de les entitats de custòdia pot variar molt significativament d'un any a l'altre en funció de l'èxit en la captació de fons públics, especialment de fons europeus que són grans quantitats per un període de varis anys. Tot i així, la radiografia de la Figura 1 és representativa pel conjunt de les entitats durant l'any 2014.

Una vegada **identificats els principals problemes** que tenen les entitats de custòdia relacionats amb els recursos econòmics de les entitats, podem fer algunes **recomanacions** relacionades amb els mateixos:

- **Potenciar l'ús de la banca ètica** entre les entitats de custòdia i negociar condicions favorables per al finançament del sector. Aquesta opció podria estar liderada per una entitat de segon nivell.
- La solidesa econòmica d'algunes entitats durant el període de crisi ha estat degut a disposar d'un fons de reserva (equivalent a un any de pressupost). Això ha permès garantir el procés de conversió i la viabilitat a mig termini. **Un fons de sostenibilitat hauria de ser bàsic per les entitats de custòdia**, o almenys que alguna entitat de segon nivell oferís aquest servei. Aquest

fons també serviria per cobrir temporalment el cofinançament dels projectes Europeus i alhora donaria rèdits bancaris.

- **Cal innovar i potenciar ingressos importants a partir de fonts alternatives poc tradicionals.** Per exemple, algunes entitats obtenen ingressos mitjançant un petit percentatge de les inscripcions a una cursa esportiva o fent un conveni amb l'Ajuntament per destinar el 0,5% de l'IBI a medi natural.

La **Bona Pràctica núm. 5 Gestió de econòmica i financera** i la **Bona Pràctica núm. 6 Captació de fons** exposen més àmpliament com treballar els recursos econòmics i financers i eines per a poder-ho fer.

UNA ENTITAT PROFESSIONAL

La custòdia del territori és una estratègia participativa de conservació del patrimoni natural, cultural i paisatgístic, basada en el treball d'entitats públiques i privades que han de donar resposta a demandes diverses. Aquest fet proporciona un gran **ventall d'oportunitats per crear ocupació a l'entorn de la custòdia**, però requereix també unes **necessitats específiques de capacitat i professionalització** de les entitats de custòdia.

Per tal de conèixer l'estat del mercat de treball de la custòdia del territori, el seu grau de professionalització i poder elaborar propostes de futur en aquest àmbit, la XCT va encarregar, l'any 2009, un informe sobre **El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori** (Romero-Lengua, J. (coord.), 2009).

L'**objectiu principal** de l'informe era **conèixer l'activitat econòmica vinculada a la custòdia del territori** de les entitats membres de la XCT i, principalment, el mercat laboral i la professionalització del sector de la custòdia (condicions laborals, formació, oportunitats d'ocupació en el sector, etc.).

Per assolir aquest objectiu general es van plantejar diversos **objectius específics** que van ser:

- Diagnosticar l'activitat econòmica i les condicions de treball del sector de la custòdia del territori, sobretot en el cas de les entitats membres de la XCT.
- Detectar noves oportunitats d'ocupació a Catalunya en relació a la custòdia.
- Identificar necessitats de millora de la capacitat professional per programar estratègies d'innovació i formació.
- Crear les bases d'un Observatori de treball de la custòdia del territori.

Cal tenir en compte que **la realitat de les entitats de custòdia és molt diversa i pot ser molt diferent en cada organització**. Tot i això, dins de l'àmbit de la professionalització de les entitats, existeix una característica fonamental que permet agrupar les entitats en funció de si disposen de personal remunerat (**entitats professionalitzades**) o no (**entitats no professionalitzades**, que funcionen bàsicament amb voluntariat).

Entitats professionalitzades

Són aquelles entitats de custòdia que **disposen de personal remunerat**. Dins de les entitats de custòdia, les principals activitats relacionades amb la custòdia que realitzen els treballadors són:

- **Coordinació i organització** d'activitats de voluntariat.
- **Educació i sensibilització** ambiental.
- Establiment d'acords de custòdia.

- **Planificació, restauració i gestió d'indrets** de valor.
 - **Comunicació** de les activitats i les tasques de l'entitat.
 - **Assessorament** a propietaris de finques i a ajuntaments.
 - **Captació de fons.**
- > Es detecta un elevat grau de **personal contractat jove** (menor de 35 anys), de **contractació temporal** i de **rotació de personal** en les entitats de custòdia.

Malgrat que aquesta situació és habitual en sectors laborals nous i en procés d'estructuració i consolidació, també és cert que apareix la sensació de que el treball en una entitat de custòdia del territori **es percep com una etapa de formació laboral** però que no hi ha gaire possibilitats de prosperar-hi. Dels resultats obtinguts sembla deduir-se que els sous baixos i la manca d'estabilitat econòmica serien la causa d'aquesta situació.

En qualsevol cas, **la sortida de gent amb experiència de les entitats de custòdia és una debilitat** sobre la qual les entitats hauran de treballar.

Entitats no professionalitzades

Són entitats de custòdia que **treballen exclusivament amb personal voluntari**, sense remuneració econòmica. Aquesta situació es deu principalment a la manca de finançament, o bé al desconeixement sobre les possibles línies de finançament existent.

Davant els resultats exposats, és bo fer algunes **recomanacions** de cara a que les entitats de custòdia assegurin la màxima professionalitat en el seu funcionament:

- Cal aconseguir que **es vegi la custòdia del territori com un sector vertebrat, fort, estructurat i consolidat dins el mercat de treball** i així guanyar prestigi social. Amb això es facilitaria la consolidació dels equips de treball de les entitats i s'evitaria "la fuga de cervells".
- La custòdia del territori és un concepte relativament nou a casa nostra, que ha entrat amb força en els darrers anys però que encara està en evolució. En aquest sentit, **la formació continuada dels treballadors** és vital per garantir la professionalitat de l'entitat.

El desconeixement de les línies de finançament existents pot representar la pèrdua d'una oportunitat per professionalitzar el personal de l'entitat de custòdia. Cal, doncs, un **esforç per identificar aquestes línies de finançament i aprofitar les possibilitats que ofereixen**.

3.C. Òrgans de govern i presa de decisions

Cal assegurar que la **cadena de presa de decisions** dins l'organització de l'entitat **és efectiva i es compleixen els objectius i terminis marcats** per la planificació.

Les entitats del tercer sector ambientals, com poden ser les entitats de custòdia del territori, tenen **òrgans de govern que són els màxims responsables de les entitats**. La importància del paper dels òrgans de govern per garantir una correcta gestió i funcionament de l'entitat ha fet que s'hagi dedicat una fitxa sencera d'aquest Manual a aquest col·lectiu (vegeu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 2 Òrgans de govern**).

En aquest apartat volem aprofundir en un tema cabdal relacionat amb les funcions dels òrgans de govern com és **la presa de decisions**.

- > Malgrat que l'existència dels òrgans de govern farà que, a nivell pràctic, sovint el pes de la presa de decisions recaigui sobre aquest col·lectiu, no podem oblidar que, en el cas de les associacions i les cooperatives, **l'òrgan realment sobirà de l'entitat és l'Assemblea**. Aquesta situació fa necessari dotar a la gestió interna de l'entitat d'**elements de participació** que assegurin que la presa de decisions de l'òrgan de govern es correspon amb la decisió de la majoria de socis de l'entitat.

Existeixen alguns instruments, comuns en moltes entitats, que convé tenir en consideració per impulsar un autèntic funcionament democràtic en el dia a dia de l'entitat:

- **Reglament de règim intern:** regula el funcionament de l'entitat més enllà del que estableixen els estatuts. Disposar d'un reglament de règim intern us **permetrà desenvolupar una estructura organitzativa eficient** i orientar la base social respecte el funcionament, tasques, àrees i responsabilitats existents a l'entitat.
- **Codi ètic:** el codi ètic permet establir normes pel que fa a allò que es considera correcte o incorrecte en la conducta i en la presa de decisions de l'entitat. L'existència d'un codi ètic **garanteix que els dirigents prenguin decisions amb responsabilitat social**, contribuint a l'interès general de la societat i afavorint la participació interna. Una alternativa possible és adherir-se a codis ètics existents per a entitats del nostre àmbit d'actuació (per exemple, el Codi ètic de les associacions de Barcelona).
- **Pla de participació:** La redacció d'un pla de participació pot ajudar a reflexionar i a definir l'orientació de l'entitat a la democràcia interna. Un pla de participació preveu la realització d'accions per millorar la implicació i intervenció dels diferents nivells de compromís de les persones vinculades a l'entitat, per tal de maximitzar les seves disponibilitats a favor del projecte.

El pla de participació **ha de ser coherent amb el pla estratègic de l'entitat** i, com no podria ser d'altra manera, s'ha d'elaborar a partir d'un extens procés participatiu que impliqui tota la base social.

Per garantir el correcte funcionament dels recursos exposats, una condició fonamental és l'existència d'un adequat sistema de comunicació intern de l'entitat. En aquest sentit, podeu trobar més informació a la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 9 Comunicació**).

3.D. Qualitat, transparència i publicitat de la informació

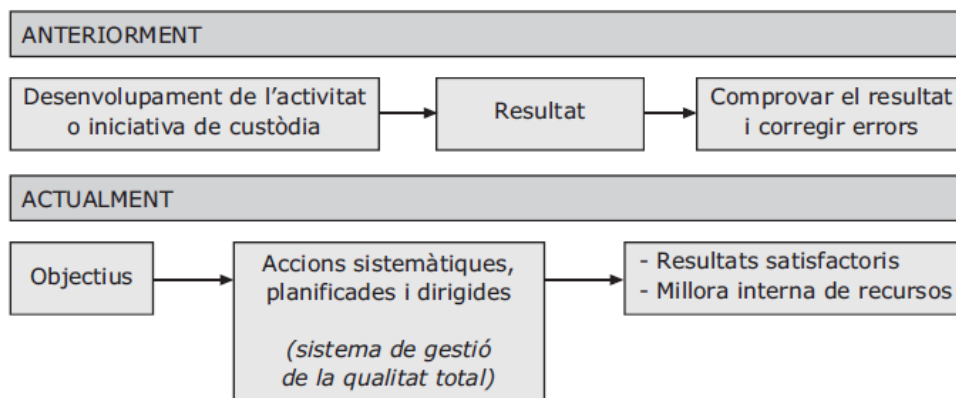
Treballar amb qualitat és perseguir l'objectiu de **satisfer les expectatives de l'entitat de custòdia** en totes les accions que es porten a terme. L'entitat assegura en la seva gestió quotidiana la **transparència financera, organitzativa, patrimonial**, i la **presentació de resultats ambientals** concrets i quantificats.

UNA ENTITAT DE QUALITAT

El **concepte de qualitat ha evolucionat al llarg dels anys**; si fa un temps es limitava a la revisió final dels treballs per comprovar si eren o no conformes als requeriments especificats, actualment ha derivat al que anomenem una **gestió total de la qualitat**. La gestió total de la qualitat és un concepte molt més ampli, que abandona les comprovacions finalistes i es basa en un treball constant i global a través d'accions sistemàtiques, planificades i dirigides, que pretén:

- **Evitar l'aparició de resultats no satisfactoris.**
 - **Millorar la gestió interna de recursos** mitjançant la cerca contínua de l'excel·lència.
- > **Qualitat és la capacitat d'aconseguir que les accions que es porten a terme en una organització tinguin uns resultats satisfactoris**; és a dir, que siguin conformes a uns requeriments que prèviament s'han especificat. Els requeriments vénen determinats per la mateixa organització, d'acord amb la seva estratègia, els destinataris de l'acció (en el cas d'una entitat de custòdia podrien ser els socis, el patrimoni, el territori, el propietari amb acord, la finca en custòdia, el finançador...) i la legislació vigent aplicable en cada moment.

Figura 2 Evolució del concepte de qualitat



Font: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. Xarxa de Custòdia del Territori

Per assolir aquest objectiu **serà necessari integrar la qualitat a totes les àrees de l'entitat i en tots els llocs de treball**. Necessitarem la implicació i motivació de totes les persones que formen l'equip humà, remunerades o voluntàries, molt especialment de direcció i de l'òrgan de presa de decisions.

Quan una **entitat de custòdia decideix implantar un sistema que li permeti avançar en la qualitat**, hauria d'adoptar un plantejament global de funcionament basat en el **principi d'actuació de PDCA**, el qual consta de les quatre fases que es descriuen a continuació:

- **P (Plan = Planificar)**. La direcció de l'entitat, juntament amb l'òrgan de govern, planifica l'activitat d'acord amb la pròpia estratègia i tenint en compte els requeriments legals aplicables i els dels destinataris. Es marquen objectius i directrius concretes.
- **D (Do = Fer)**. Es proporcionen els recursos necessaris perquè allò que s'ha planificat es pugui dur a terme de manera adequada (recursos humans, formatius, metodològics, econòmics, tècnics, etc.). Una vegada es disposa dels recursos es realitza l'activitat.
- **C (Check = Verificar)**. Tota activitat genera uns resultats. Aquests es mesuren i s'analitzen amb dades objectives per comprovar si han permès assolir els objectius prèviament determinats.
- **A (Action = Actuar)**. A partir de l'anàlisi anterior es proposen accions per a la millora, tant d'eficàcia (resultat final) com d'eficiència (gestió dels recursos). Aquestes accions es veuran reflectides en la propera planificació.

Figura 3 Principi d'actuació d'un sistema de gestió de la qualitat



Font: Norma UNE-EN-ISO 9001

L'entitat de custòdia també pot optar per **implantar un sistema de certificació en qualitat** que asseguri el seu bon funcionament. De tot plegat us en donem alguns exemples a l'apartat de Recursos, documentació i models d'aquest document.

UNA ENTITAT TRANSPARENT

Un dels aspectes més importants d'una entitat de custòdia és que **es percebi i sigui creïble, eficaç i professional**. Aquesta idea està íntimament lligada amb el fet de donar una **imatge de transparència**.

- > La **transparència** és un dels conceptes que freqüentment s'associen a la qualitat. La transparència **és clau per suscitar la confiança de la societat** i aconseguir suports, però també **és essencial per millorar la gestió interna** de les organitzacions i mesurar els resultats de les actuacions perquè "el que no es coneix, no es pot mesurar".
- > A més a més, la transparència **permet als líders de les entitats vetllar pel compliment de la missió i prendre decisions**. Per últim, fa partícip la societat del treball de les entitats, que d'aquesta forma pot comparar les actuacions i resultats d'una entitat amb els d'altres organitzacions similars.

Aquesta transparència ha de donar-se en tots i cadascun dels àmbits de l'entitat, però especialment en els que fan referència a:

- La **gestió econòmica**. Els comptes anuals de l'entitat, auditats externament sempre que sigui econòmicament viable, hauran d'estar a disposició de qualsevol membre de l'associació o de qualsevol tercera persona o entitat pública o privada.
- Els **recursos humans**, ja sigui personal remunerat o voluntariat.
- La **comunicació**. Aquest és un aspecte clau en la gestió d'una entitat de custòdia i per aquest motiu aquesta Guia li dedica un apartat específic (Bona Pràctica núm. 9 Comunicació).
- Altres **entitats de custòdia**, les quals treballen en un projecte comú amb la nostra entitat, la custòdia del territori.
- Les **administracions públiques**.

Cal destacar també l'existència d'**obligacions legals** relacionades amb la transparència que afecten a les entitats de custòdia. Aquestes obligacions deriven del compliment de la **Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern**, d'àmbit català. Alguns dels aspectes de la llei que poden estar relacionats amb les entitats de custòdia són:

- Es crea un **Registre de grups d'interès** que inclou "les persones i les organitzacions que, independentment de llur forma o estatut jurídic, en interès propi, d'altres persones o d'organitzacions duen a terme activitats susceptibles d'influir en l'elaboració de lleis, normes amb rang de llei o disposicions generals o en l'elaboració i l'aplicació de les polítiques públiques" i "les plataformes, xarxes o altres formes d'activitat col·lectiva que, tot i no tenir personalitat jurídica, constitueixen de facto una font d'influència organitzada i duen a terme activitats incloses en l'àmbit d'aplicació del Registre".
- Per a fer efectiu el principi de transparència, els subjectes obligats han de complir els requisits de la llei que afecten a diferents àmbits de la gestió de l'organització:

Transparència en l'organització institucional i l'estructura administrativa

Transparència en les decisions i actuacions de rellevància jurídica

Transparència en la gestió econòmica, comptable, pressupostària i patrimonial

Transparència en matèria de planificació i programació

- Finalment, també és important fer esment a les implicacions que la llei té per a les **entitats perceptores de subvencions**, en el cas que una entitat percebi **més de 100.000 € anuals** de subvencions o ajuts públics, o si **un 40% o més dels seus ingressos anuals provenen d'ajuts o subvencions públics** (mínim: més de 5.000 euros).

Les associacions i fundacions que es trobin en algun d'aquests supòsits han de complir les obligacions de transparència del títol II de la Llei de transparència. Aquestes obligacions estan identificades i explicades a la **Guia de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics** (vegeu apartat de Recursos, documentació i models d'aquest document).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

A continuació es mostren diferents exemples de eines de gestió de la qualitat:

ISO 9001:2015

El **comitè de normalització internacional ISO** (International Organization for Standardization), integrat per organismes nacionals de diferents països de tot el món, **desenvolupa normes certificables i voluntàries que afegeixen un valor a les organitzacions** perquè el desenvolupament de la seva activitat sigui més eficaç i segur. Una de les normes desenvolupades per aquest comitè és la **UNE-EN-ISO 9001:2008**, que **proporciona els requisits per a un sistema de gestió de la qualitat total**.

Obtenir la certificació per una d'aquestes normes ISO requereix:

- **Compromís** de direcció i **planificació** inicial.
- **Formació** i **sensibilització** de tot l'equip humà.
- Creació d'una **base documental**.
- **Implantació** de la documentació.
- **Seguiment i avaluació** del sistema implantat.
- **Certificació** (consisteix en una avaluació exhaustiva portada a terme per un organisme extern de certificació que valora si l'organització compleix amb tots els requisits establerts per la norma).
- **Revisió i renovació periòdiques** de la certificació.

La implantació d'una norma ISO per una entitat de custòdia pot semblar una eina costosa, sobretot per a entitats petites o voluntàries. Però, **independentment de si es decideix obtenir o no la certificació, incorporar els principis i mètodes bàsics de treball que proposa aquesta norma, adaptant-los a les necessitats i estructura de cada entitat, serà un pas clau per millorar la gestió de la qualitat de l'entitat**.

Principis de transparència i bones pràctiques de les ONG de la *Fundación Lealtad*

Les entitats de custòdia i el Tercer Sector en general disposeu també, com a referència, dels **Principis de transparència i bones pràctiques de les ONG de Fundación Lealtad**. Es tracta d'un model integral que engloba una sèrie de recomanacions en matèria de bones pràctiques de gestió i de transparència, que són majoritàriament acceptades per moltes organitzacions. En concret, **els nou principis** que inclou són:

- **Principi de funcionament i regulació de l'òrgan de govern.**
- **Principi de claredat i publicitat del fi social.**
- **Principi de planificació i seguiment de l'activitat.**
- **Principi de comunicació i imatge fidel en la informació.**
- **Principi de transparència en el finançament.**
- **Principi de pluralitat en el finançament.**
- **Principi de control en la utilització de fons.**
- **Principi de presentació dels comptes anuals i compliment de les obligacions legals.**
- **Principi de promoció del voluntariat.**

Aquest model inclou indicadors que donen resposta a les demandes d'informació dels donants (particulars o institucionals) sobre les ONG. En cap cas **no constitueixen cap tipus de normativa legal ni pretenen avaluar les ONG**, però els seus principis contemplen múltiples aspectes de funcionament a través dels quals els donants podran conèixer millor el treball i la realitat de les ONG, i comptaran amb criteris objectius per decidir amb rigor amb quina entitat volen col·laborar.

Cal destacar que, **perquè una entitat pugui participar d'aquest sistema, és necessari portar a terme una auditoria comptable anual.**

Land Trust Accreditation Commission

Land Trust Alliance (LTA) és la **xarxa d'entitats de custòdia més gran del món**, que opera als Estats Units d'Amèrica amb més de 1.100 entitats associades.

L'any 2006 va establir un programa independent, la **Land Trust Accreditation Commission**, per desenvolupar un **programa voluntari d'acreditació per a les entitats de custòdia** dels Estats Units. Aquest programa està basat en els protocols que la mateixa LTA desenvolupa al seu manual *The Land Trust Standards and Practices Guidebook: an Operating Manual for Land Trust*.

Així, **les entitats de custòdia que es volen acreditar han de demostrar el compliment d'un conjunt de protocols definits per la LTA**. Amb el **compliment dels indicadors** d'aquests protocols, **les entitats de custòdia proven que operen de manera ètica i jurídicament i tècnicament sòlida**, i que poden garantir la conservació del patrimoni per l'interès públic.

Els indicadors estan escollits seguint els criteris següents:

- **Gestió i governança responsables** de l'organització.
- **Protecció de l'interès públic** en les iniciatives de custòdia i en l'adquisició de terres.
- **Treball ètic**.
- **Rendició de comptes** als membres, donants i públic general.
- **Compliment de totes les lleis**.

Aquesta comissió es regeix per un òrgan de govern voluntari format per experts en conservació i en gestió d'entitats sense ànim de lucre, independent de la LTA i els seus associats. **Les entitats acreditades poden utilitzar un segell creat expressament**, i que s'espera que sigui una marca recognoscible de distinció en la custòdia del territori i la conservació del patrimoni.

Český svaz Ochránců Přírody (Unió Txeca per la Conservació de la Natura)

Un altre exemple de sistema d'acreditacions d'entitats de custòdia a menor escala és el desenvolupat per la Unió Txeca per la Conservació de la Natura a través del programa de custòdia del territori **Un lloc per a la natura**.

En aquest cas, **la Junta Nacional d'entitats de custòdia atorga l'acreditació**. La junta està formada per representants d'entitats de custòdia membres i no membres de la CSOP, representats de l'òrgan de govern central de la CSOP i representants d'institucions públiques i privades en l'àmbit del patrimoni. Aquesta junta no té una entitat jurídica pròpia, però les seves decisions sobre el programa Un lloc per a la natura són respectades.

Per poder ser una **entitat de custòdia acreditada**, les organitzacions **han de complir els criteris següents**:

- Ser una entitat **sense ànim de lucre**.
- Tenir la **missió, els objectius i el pla estratègic** de l'entitat clars.
- Acceptar el **codi ètic** per a les entitats de custòdia.
- Acceptar la **tipologia d'acords de custòdia**.
- Enviar un **informe anual** de les seves activitats.

Una vegada acreditades, les entitats de custòdia poden optar a desenvolupar projectes a través del programa. A més, mitjançant la campanya de captació de fons vinculada al programa “**Un lloc per a la natura**” les **entitats poden accedir a recursos per comprar llocs d'interès per a la conservació** amb diners procedents de donacions d'empreses i de particulars que la CSOP distribueix amb aquest programa.

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

A Catalunya trobem un altre exemple de treball per a la qualitat de les ONG. En aquest cas, la **Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya** va elaborar l'any 2007 la **Carta de Qualitat**, un manifest format per 18 compromisos que defineixen la cultura de la qualitat de les entitats del Tercer Sector Social a Catalunya.

El setembre de 2009 es va editar la guia “**La Carta de Qualitat: un compromís per a la millora de la gestió**”. Aquesta eina desenvolupa els compromisos, contextualitzant-los. També inclou exemples per assolir cada compromís.

Bibliografia

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia*. Xarxa de Custòdia del Territori.
- Collado. H, S. Gili, A. González i X. Sabaté. 2006. *Codi ètic de la Xarxa de Custòdia del Territori*. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 10. XCT. 12 pp.
- Rodrigo, J. (2015). *Anàlisi dels recursos i necessitats de les entitats de custòdia membres de la XCT*. Xarxa de Custòdia del Territori. Disponible a l'Àrea xct.
- Romero-Lengua, J. (coord.). 2009. *El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori*. 1a edició. Informes de de la Xarxa de Custòdia del Territori, 18. 42 pp.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori*. Disponible a l'Àrea xct.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 3. Passos generals per elaborar un Pla d'acció de custòdia del territori*. Disponible a l'Àrea xct.

Internet

- http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/secgral/Llei192014_transparenciaQL97.pdf. Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, d'àmbit català.
- http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/dret_i_entitats_juridique/transparencia_entitats/guia_transparencia.pdf. Guia de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics.
- <http://www.fundacionlealtad.org>. On podeu consultar els Principis de transparència i bones pràctiques de les ONG de la Fundación Lealtad
- <http://www.landtrustalliance.org> i <http://www.landtrustaccreditation.org>, on podeu trobar més informació sobre el sistema d'acreditació d'entitats de custòdia de la LTA.
- <http://www.mistoproprrodu.cz>, amb informació del sistema txec d'acreditació de les entitats de custòdia.
- <http://www.tercersector.cat/admin/repositori/File/EINES/eines%20del%20tercer%20sector%20E3.pdf>. Hi trobareu la guia *La Carta de Qualitat: un compromís per a la millora de la gestió*.
- <http://www.xct.cat/ca/cdr/fonsdocumental.html>. Al fons documental de la xct podeu trobar aquest manual, així com altres publicacions de la LTA i sobre la gestió de les entitats de custòdia en general.
- <http://www.codietic.cat>. Codi ètic de les associacions de Barcelona.

4. Conflicte d'interessos

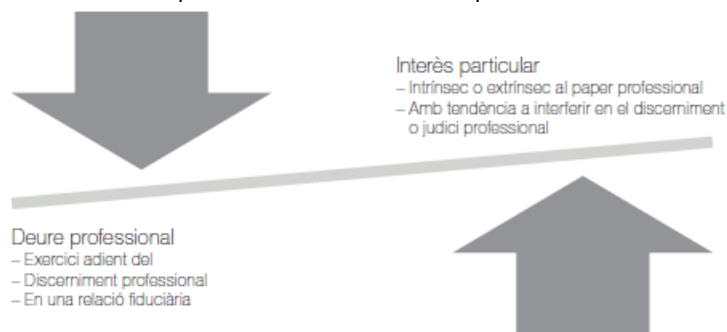
L'entitat de custòdia assumeix amb responsabilitat els conflictes d'interessos, amb mesures de prevenció i procurant que es solucionin de la manera més justa, sempre des de la llei i l'ètica.

El conflicte està present en gairebé totes les decisions humanes quan interactuem o ens vinculem amb altres persones o organitzacions. La vida en societat genera una àmplia gamma de conflictes de tot tipus: personals, interpersonals, intergrupals, interculturals, a l'escola, a la feina, en el barri, etc.¹ En aquesta bona pràctica ens centrarem en la gestió dels conflictes d'interès a les entitats de custòdia, partint de la base que el conflicte és inevitable i que la seva gestió positiva és el pilar bàsic per afrontar aquestes situacions quotidianes.

Un **conflicte d'interès** és tota situació de risc que apareix quan una persona en una posició de responsabilitat en l'entitat de custòdia (ja sigui un membre de l'òrgan de govern o personal laboral) té un interès personal o particular que podria influenciar-lo a l'hora de prendre una decisió dins de l'acompliment del seu càrrec en nom d'una altra (tota la comunitat involucrada en l'entitat de custòdia) i que, legítimament, confia en aquell judici.

Els membres d'una entitat de custòdia, en tant que ciutadans, tenim interessos particulars legítims que fan inevitable que en algun moment de la nostra carrera professional ens trobem en una situació de conflicte entre l'interès particular i el deure professional, de manera que el nostre judici professional podria arribar a veure's influït realment, potencialment o aparentment per l'interès particular. Aquesta situació de risc no ha de representar un problema *per se* però si no es reconeix i gestiona adequadament pot generar situacions problemàtiques, tant per l'entitat de custòdia com pel professional afectat.

Gràfic 1. Interès particular enfront de deure professional



Font: Baena et al. (2016)²

¹ Farré, Gutiérrez, 2004. Gestió positiva dels conflictes a les associacions: Mediació. Útils pràctics 16. Participació ciutadana, Ajuntament de Barcelona.

² Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

Es poden crear conflictes d'interès quan hi ha oportunitats d'obtenir guanys materials directes (lucre personal); quan es poden beneficiar associats propers o familiars (persones vinculades); quan qüestions de caràcter personal o professional o un altre tipus de vinculació interfereixen en la formulació de judicis justos i imparcials, o quan les lleialtats o interessos personals competeixen o entren en conflicte amb els de l'entitat sense ànim de lucre. Les situacions de conflicte d'interès poden ser reals (risc efectiu: quan ja s'emet el judici professional) com potencials (risc futur: quan s'ha de prendre una decisió o emetre un judici professional) o aparents (aparença de risc: quan no hi ha cap interès particular).

La percepció infundada d'un conflicte d'interès pot ser igualment perjudicial per a la reputació d'una entitat de custòdia, com en el cas d'un conflicte real. Per això, la **tasca de prevenció** és la millor manera per evitar aquestes situacions. La millor manera de prevenir i abordar els conflictes d'interès és entendre la forma i les circumstàncies en què poden sorgir; requerir als membres de l'òrgan de govern, personal i altres persones implicades a l'entitat a conèixer qualsevol possible conflicte; i establir una política per afrontar els problemes de conflicte que puguin sorgir.

La percepció social que les decisions en les entitats de custòdia es prenen amb imparcialitat i objectivitat permet mantenir o millorar la confiança de la ciutadania i evitar greus perjudicis. En els últims anys ha augmentat considerablement l'atenció de la societat pels conflictes d'interessos, sobretot perquè el conflicte d'interessos pot estar relacionat amb el problema de la corrupció.

Els conflictes d'interès són un risc de corrupció, no un acte de corrupció. No s'ha de confondre risc de corrupció amb corrupció efectiva, tot i que el conflicte d'interès sigui indicador, precursor o motor de l'acte de corrupció si no es fa res per evitar-ho.

Les entitats de custòdia serveixen a l'interès públic i no privat, de manera que situacions de benefici privat han de ser examinades atentament per no generar un conflicte d'interès. Tot i així, en molts casos, les persones implicades no entenen què és un conflicte d'interès o no detecten l'existència d'una situació de conflicte i, quan ho detecten, no saben del cert com cal tractar-la.

Els **conflictes d'interès** són problemes ètics molt generalitzats que, precisament per aquesta raó, mereixen una atenció especial, tant des del punt de vista legal com del de l'ètica aplicada a les organitzacions i professions.³ L'ètica en les organitzacions és absolutament necessària, no només per millorar la seva reputació sinó per tenir una organització sòlida, coherent i capaç d'adaptar-se a les canviants circumstàncies de l'entorn mantenint la unitat dels seus membres al voltant d'un objectiu comú, que és la seva funció social i que justifica la seva existència.

³ Argandoña, A. 2004. Conflicto de intereses: el punto de vista ético. Documento de investigación nº552. IESE Business School.

Cal afegir que en el cas que l'entitat no gestioni correctament els possibles conflictes d'interessos podrà trobar-se en dificultats per accedir a fonts de finançament i crèdits o per obtenir reconeixements per la seva gestió.⁴

La forma en què una organització assegura la resolució transparent, participativa i eficient d'aquestes qüestions, afecta a tots els aspectes de la seva activitat i és crítica a l'hora de prendre bones decisions. En aquest sentit, **una bona gestió dels conflictes d'interès en una entitat de custòdia contribueix decisivament a la consecució d'una conservació a llarg termini.**

Pel què fa al marc legal, la Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març, reguladora del dret d'associació i la Llei 50/2002, de 26 de desembre, de fundacions són el marc jurídic principal que regula les associacions i fundacions sense ànim de lucre a nivell estatal. Cap de les dues lleis conté cap regulació específica sobre conflictes d'interessos tot i que pot esdevenir una situació habitual en la pràctica diària de les entitats.

Pel que fa a la normativa aplicable a Catalunya, aquesta sí que regula els conflictes d'interessos en associacions i fundacions. A [la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques](#) es preveuen una sèrie de procediments per gestionar situacions de conflictes d'interessos que s'han incorporat minuciosament en aquest document.

L'objectiu principal d'aquesta bona pràctica és donar la informació necessària per gestionar els conflictes d'interessos que sorgeixin en les entitats de custòdia, seguint el marc normatiu i els estàndards ètics internacionalment acceptats.

⁴ Per exemple el Balanç Social de la Xarxa d'Economia Solidària (<http://www.xes.cat/pages/xs142.php?i=1>), Fundació Lealtad (<http://www.fundacionlealtad.org/>), etc.

Bones pràctiques en la gestió de conflictes d'interessos

4.A. Política de gestió dels conflictes d'interessos

- > Eines de detecció de conflictes d'interès
- > Eines de gestió de situacions de conflicte d'interès
- > Garantir l'eficàcia de les eines de detecció i gestió
- > Conclusions
- > Recursos, documentació i models

4.B. Retribucions de l'òrgan de govern

- > Aspectes clau a considerar

4.C. Acords de custòdia i transaccions econòmiques o de terrenys amb un membre de l'entitat

- > Aspectes clau a considerar
- > Recursos, documentació i models

4.D. Transparència i prevenció de conflictes d'interessos

- > Indicadors de transparència d'una entitat de custòdia
- > Formació en conflictes d'interessos

4.A. Política de gestió dels conflictes d'interessos

L'entitat de custòdia té **una política aprovada per l'òrgan de govern** i /o assemblea que defineix com **gestionar els conflictes d'interessos**. Aquesta política té en compte les relacions del personal laboral, de l'òrgan de govern i en general totes aquelles persones que tinguin accés a informació confidencial i /o formin part de la presa de decisions.

La **política de conflicte d'interessos** és un conjunt de procediments escrits a seguir per prevenir i gestionar conflictes d'interès. L'objectiu d'aquesta política és assegurar que el procés de presa de decisions en l'entitat de custòdia sigui imparcial, prioritzant sempre l'interès de l'organització davant de qualsevol interès o benefici personal d'un o diversos dels seus membres o persones vinculades a aquests, i per vetllar per a què els fins de l'entitat s'acompleixin.

S'entén com a **membres d'una entitat de custòdia** a les persones integrants dels òrgans de govern o consultius, les persones de l'equip directiu, així com la resta treballadors/es. Es consideren **persones vinculades** als membres de l'entitat de custòdia el del cònjuge, el d'altres persones amb qui hom estigui especialment vinculat per lligams d'afectivitat, el dels seus parents en línia recta i, en línia col·lateral, fins al tercer grau de consanguinitat o afinitat; i el de les persones jurídiques en les quals hom exerceixi funcions d'administració o amb les quals hom constitueixi, directament o per mitjà d'una persona interposada, una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.⁵ També es podrien considerar persones vinculades els principals donants i persones amb capacitat d'influenciar decisions o amb accés a informació privilegiada.

Tot i que les solucions als problemes creats pels conflictes d'interessos són molt variades i la determinació de les mesures adequades s'ha de fer sempre en funció de les situacions concretes que es presentin i de les seves circumstàncies, és imprescindible disposar d'una política de conflicte d'interessos per evitar personalitzar les decisions i gestionar correctament la situació. Aquesta ha de contemplar la prevenció, la detecció i la gestió dels conflictes d'interessos.

Conseqüentment, és imprescindible que cada entitat de custòdia disposi de la seva pròpia política, participada, compartida i consensuada amb la base social, per tal que s'adeqüi a la seva pròpia realitat i dinàmica de funcionament intern. Aquesta ha de ser clara, simple i directa i ha de ser pública i estar disponible per a qualsevol interessat.

Aquesta política no pretén prohibir l'existència de relacions entre l'entitat i terceres parts relacionades amb l'òrgan de govern, empleats o altres persones o grups relacionats amb l'organització, els interessos

⁵ Segons l'article 312-9.3 de LLEI 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques

de la qual puguin coincidir en la realització d'alguna activitat conjunta (dualitat de interessos i no conflicte); però sí que és el seu objectiu detectar aquestes situacions, documentar-les i comunicar-les a l'òrgan de govern perquè decideixi com actuar. A continuació es desenvolupen els punts que ha de contenir una política de conflicte d'interessos. En els següents apartats d'aquesta Bona pràctica trobareu exemples dels conflictes d'interès més comuns en custòdia del territori i propostes per a resoldre'ls.

EINES DE DETECCIÓ DE SITUACIONS DE CONFLICTE D'INTERÈS

L'article 312-9, apartat 2, de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, fa una previsió en aquest sentit i concretament diu: "Els membres dels òrgans de govern de les persones jurídiques han de comunicar a l'òrgan qualsevol situació de conflicte, directe o indirecte, que tinguin amb la persona jurídica. Abans que l'òrgan adopti un acord en el qual hi pugui haver un conflicte entre un interès personal i l'interès de la persona jurídica, la persona afectada ha de proporcionar a l'òrgan la informació rellevant i s'ha d'abstenir d'intervenir en la deliberació i la votació."

Per tant, una política de gestió de conflictes d'interès ha d'exigir que qualsevol membre d'una entitat de custòdia que tingui coneixement de la possible existència d'un conflicte d'interès propi o d'un altre membre de l'entitat (real, potencial o percebut) ho hagi de **posar en coneixement de l'òrgan de govern de l'entitat, per escrit i aportant les proves o arguments necessaris per verificar-ho**. És aconsellable utilitzar un "**Formulari de comunicació de conflictes d'interès**" per a complir el deure de comunicació (consultar l'últim apartat d'aquesta secció per a veure models de formularis de comunicació d'altres entitats).

Tot i així, per poder anticipar i gestionar l'existència de possibles conflictes d'interès de forma proactiva és desitjable que tots els membres de l'entitat de custòdia facin una "**Declaració responsable de conflictes d'interès**". Les declaracions d'interessos constitueixen l'eina principal perquè les entitats de custòdia detectin interessos dels seus membres susceptibles d'originar situacions de conflictes d'interès en qualsevol de les seves modalitats: reals, potencials o aparents. Constitueixen l'exemple més clar d'instruments legals de prevenció del conflicte d'interès que faciliten ex ante la transparència necessària sobre les circumstàncies personals i patrimonials dels membres d'una entitat privada o un servidor públic.⁶

Aquesta mesura consisteix a declarar prèviament els interessos privats que puguin generar un conflicte amb el deure professional, contractual, legal, etc. de la persona. Aquesta mesura és utilitzada freqüentment perquè a més és una obligació ètica i moral ja que l'ocultació pot provocar danys a tercers i, conseqüentment, afecta les responsabilitats originades en l'exercici del càrrec (veure Torre Jussana, 2015). Tot i així, aquesta mesura no elimina el problema sinó que simplement el posa de manifest. A continuació es detallen les eines de gestió de situacions de conflicte d'interès.

⁶ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

EINES DE GESTIÓ DE SITUACIONS DE CONFLICTE D'INTERÈS

L'article 312-9, apartat 1, de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, també fa una previsió en aquest sentit i concretament diu: “**Hom no pot intervenir en la presa de decisions o l'adopció d'acords en els assumptes en què tingui un conflicte d'interessos amb la persona jurídica**”

Aquest principi que marca la llei es porta a la practica mitjançant dos instruments clarament delimitats, l'abstenció i la recusació:⁷

- El deure d'**abstenció** sorgeix en l'exercici ordinari de les funcions assignades al lloc de treball concret que es desenvolupa, és a dir, quan la imparcialitat es pot veure compromesa en un supòsit concret i determinat; en definitiva, obliga al membre de l'entitat de custòdia a apartar-se del coneixement d'un assumpte en la tramitació del qual hagi d'intervenir.
- La **recusació**, per la seva banda, adopta un paper complementari i subsidiari al de l'abstenció, atès que opera quan aquesta no es produeix, és a dir, en cas que el membre de l'entitat de custòdia, davant un conflicte d'interès real, incompleixi el deure d'apartar-se'n. El mecanisme de la recusació és el dret de les persones interessades en el procediment decisorí a sol·licitar l'apartament del recusat per les mateixes causes per les quals s'hauria d'haver abtingut.

En els conflictes d'interès reals, com que el membre de l'entitat ja es troba en situació d'haver d'oferir el judici professional, actualment l'única eina de gestió de la situació és l'abstenció (o recusació en cas que sigui necessari). L'abstenció és l'última barrera de protecció, en aquells casos en què el conflicte ja és present, l'interès ja no és eliminable i només és possible preservar la imparcialitat apartant la persona del procés decisorí. En cas de dubte sobre l'existència de conflicte d'interessos, s'ha d'optar sempre per l'abstenció.

Alguns motius d'abstenció són els següents (entre d'altres):⁸

1. Tenir interès personal en l'assumpte de què es tracti o en un altre en la resolució del qual pugui influir la d'aquell; ser administrador de societat o entitat interessada, o tenir una qüestió litigiosa pendent amb alguna persona interessada.
2. Tenir un vincle personal tal i com es defineix en l'article 312-9.3 de LLEI 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.
3. Haver intervingut com a pèrit o com a testimoni en el procediment de què es tracti.

⁷ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

⁸ Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.

4. Tenir relació de servei amb una persona natural o jurídica interessada directament en l'assumpte, o haver-li prestat en els dos últims anys serveis professionals de qualsevol tipus i en qualsevol circumstància o lloc.

Si la resolució del conflicte d'interès s'enquista en el si de l'entitat de custòdia i abans d'arribar a obrir un procés judicial per a resoldre'l, s'aconsella fermament iniciar un procés de **Gestió Alternativa de Conflictes (GAC)** que contempli la mediació.

La **mediació** com a metodologia per a la resolució pacífica dels conflictes, és una opció viable i pertinent, ja que es basa en una lògica de col·laboració que s'oposa a la lògica de la confrontació judicial. La mediació presenta alguns avantatges respecte d'altres mètodes de resolució de conflictes: evita la via judicial, els seus costos són menors, la seva aplicació és més ràpida, cuida les relacions entre les persones i és preventiva, ja que centra els seus esforços en resoldre el problema de fons. Les principals característiques del seu funcionament requereix la disposició i la voluntarietat de les parts per tal de participar en la mediació, així com la necessitat de cooperació en el procés de transformació i/o en la resolució del conflicte, esdevenint fonamental la imparcialitat i la neutralitat del mediador.⁹

Des de fa més de 15 anys, l'Administració impulsa polítiques actives per a la implantació de la mediació com a sistema alternatiu a la judicialització per a la resolució de conflictes. Concretament l'any 2009, la Generalitat va crear el **Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya** mitjançant la Llei 15/2009 de mediació en l'àmbit del dret privat.¹⁰ Aquesta institució té com a principals objectius fomentar i difondre la mediació i facilitar-hi l'accés a tots els ciutadans, estudiar les tècniques de mediació, gestionar els registres de persones mediadores en l'àmbit familiar i el de l'àmbit del dret privat, designar la persona medidora, fer el seguiment del procediment, homologar els estudis, els cursos i la formació específica en matèria de mediació, i organitzar el servei públic.

⁹ Armandans, I. 2009. La mediació en l'àmbit de la salut: una nova opció alternativa de gestió de conflictes. Anuari de Psicologia (Monogràfic 2008-2009). Pàg. 111-125.

¹⁰ http://justicia.gencat.cat/ca/ambits/mediacio/mediacio_dretprivat/

GARANTIR L'EFICÀCIA DE LES EINES DE DETECCIÓ I GESTIÓ

La política d'interessos d'una entitat de custòdia pot integrar-se en els estatuts de l'entitat o incorporar-se en forma de reglament de règim intern.¹¹ Seguint les directrius dels estatuts, el reglament pot desenvolupar àmpliament la política de gestió dels conflictes d'interessos i, conseqüentment, és un format més adequat per a això. A més, cal tenir en compte que el reglament de règim intern és una eina més flexible i àgil que permetrà actualitzar periòdicament la política de gestió de conflictes d'interès sense la càrrega burocràtica i costos associats a la modificació d'estatuts. Tot i així, es recomana que almenys el contingut bàsic de la política estigui recollit als estatuts. En concret, els estatuts haurien de preveure (per informació més detallada veure Collado, 2016):¹²

- Que l'entitat té un reglament de règim intern que regula la política de conflicte d'interessos.
- Quines persones l'han de conèixer i signar.
- La forma com l'òrgan de govern informará a l'assemblea de qualsevol incidència en relació a conflicte d'interessos que hagi tingut lloc durant el transcurs de l'activitat de l'entitat (en el cas que els expedients de conflicte d'interessos els substanciï l'òrgan de govern i no directament l'assemblea).

Cal tenir en compte però, que a Catalunya les fundacions estan obligades a què la política de conflicte d'interessos consti als estatuts (art. 331-9.h CcC). La previsió en aquest sentit és molt poc concreta, i no té per què comportar la necessitat de regular tota la política de conflicte d'interessos dins els estatuts, però sí les previsions bàsiques esmentades.

Òbviament, no és suficient amb que la política estigui en format paper o disponible electrònicament. Perquè resulti efectiva, l'òrgan de govern ha de garantir la seva aplicació rigorosa, així com contemplar processos participatius amb la base social per a la seva revisió.

- > **Tots els membres de l'entitat de custòdia han de disposar d'una còpia de la política d'interessos i subscriure-la** després d'un procés de comunicació. En cas de canvis substancials en els continguts de la política es recomana realitzar un altre procés informatiu i renovació de signatures.

És important establir **formació per als membres de l'entitat en criteris legals, ètics i professionals sobre conflicte d'interessos, especialment utilitzant exemples reals de conflictes i solucions adoptades** per a facilitar la comprensió d'aquesta pràctica i la seva importància. Aquests exemples també poden incorporar-se al document de política de gestió dels conflictes d'interessos. Cal també, mantenir **registres complets i precisos del procés** de presa de decisions en un conflicte d'interessos (processos i procediments documentats de l'organització). L'acta de l'òrgan de govern ha de reflectir si hi havia un conflicte potencial d'interessos i com s'ha afrontat.

¹¹ Els codis ètics també són una eina important que poden reflectir aquesta gestió.

¹² Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Model de política de gestió dels conflictes d'interessos¹³

Article I: Propòsit

L'objectiu d'aquesta política és assegurar que el procés de presa de decisions de l'entitat de custòdia sigui imparcial, prioritzant sempre l'interès de l'organització davant de qualsevol interès o benefici personal d'un o diversos dels seus membres. La forma en què una organització assegura la resolució transparent, participativa i eficient d'aquestes qüestions, afecta a tots els aspectes de la seva activitat i és crítica a l'hora de prendre bones decisions.

Tot i que les solucions als problemes creats pels conflictes d'interessos són molt variades i la determinació de les mesures adequades s'ha de fer sempre a la vista de les situacions concretes que es presentin i de les seves circumstàncies, és imprescindible disposar d'una política d'interessos per evitar personalitzar les decisions i gestionar correctament la situació.

Aquesta política no pretén prohibir l'existència de relacions entre l'entitat i terceres parts relacionades amb l'òrgan de govern, empleats o altres persones o grups relacionats amb l'organització, els interessos de la qual puguin coincidir en la realització d'alguna activitat conjunta (dualitat de interessos i no conflicte); però sí que és el seu objectiu detectar aquestes situacions, documentar-les i comunicar-les a l'òrgan de govern perquè decideixi com actuar.

Article II: Definició

Conflicte d'interessos: Un conflicte d'interessos es dona quan una persona en una posició de responsabilitat en l'entitat de custòdia (ja sigui personal laboral com a membres de l'òrgan de govern) té un interès personal o particular que pot influenciar a l'hora de prendre una decisió dins de l'acompliment del seu càrrec.

Persones vinculades: Persones vinculades: Persones integrants dels òrgans de govern o consultius, les persones de l'equip directiu, així com la resta treballadors/es i també¹⁴:

- En el cas que es tracti d'una persona física, el del cònjuge, d'altres persones amb les que s'estigui especialment vinculat per lligams d'afectivitat, el dels seus parents en línia recta sense limitació i en línia col·lateral fins al quart grau de consanguinitat o segon d'afinitat, i el de les persones jurídiques en les que exerceixin funcions d'administració o amb les que es constitueixi, directament o per mitjà de persona interposada, una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.
- En el cas que es tracti d'una persona jurídica, el dels seus administradors o apoderats, el dels socis de control i el de les entitats que formen amb la mateixa una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.
- A més de les persones esmentades anteriorment, cal afegir als principals donants i persones amb capacitat d'influenciar decisions o amb accés a informació privilegiada.

Article III: Procediment

1.- El deure de comunicar un conflicte d'interessos:

¹³ Basat en la política de gestió dels conflictes d'interessos de l'associació Nutrició Sense Fronteres i el model proposat per l'agència nord-americana Internal Revenues Service (IRS).

¹⁴ Definició establerta per l'article 312-9 de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.

La persona o persones que tinguin coneixement de la possible existència d'un conflicte d'interès propi o d'un altre membre de l'entitat (real, potencial o percebut) han de posar-ho en coneixement de l'òrgan de govern de l'entitat, per escrit i aportant les proves o arguments necessaris per verificar-ho, abans que aquest adopti un acord en el qual hi pugui haver un conflicte.

2.- Determinació de si existeix o podria semblar que hi ha un conflicte d'interès:

En reunió de l'òrgan de govern s'exposarà el cas amb totes les dades possible i, en cas necessari, s'escoltarà a la persona interessada. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió i es deliberarà i decidirà si es considera que existeix o podria semblar que hi ha aquesta situació de conflicte d'interès.

3. Procediment a seguir:

- 3.1. La persona interessada s'ha d'absentar de la reunió a on es discutiran les contractacions, compres, signatures d'acords de custòdia, o qualsevol altre aspecte en què hagi sorgit el conflicte d'interès (abstenció). Únicament per petició expressa de l'òrgan de govern podrà realitzar una presentació exposant les seves raons per a la contractació o l'acord al qual es pretén arribar. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió.
- 3.2. L'òrgan de govern pot convocar a la reunió una o diverses persones alienes al conflicte per proposar alternatives a l'opció presentada per la persona interessada.
- 3.3. Quan es tracti de compra de finques o acords de custòdia, caldrà valorar les opcions seguint la missió i valors establerts pels Estatuts així com els criteris tècnics i de selecció marcats per la bona pràctica número 10 "Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia".
- 3.4. Sempre que un membre de l'entitat o qualsevol finca de la seva propietat (total o parcialment) es beneficiï de recursos econòmics es justifica tècnicament el seu interès públic davant l'òrgan de govern, l'equip de treball i l'assemblea.
- 3.5. Posteriorment l'òrgan de govern haurà de decidir si algunes de les alternatives proposades pot ser igual o més beneficiosa que la que pot suposar un conflicte d'interès. En qualsevol transacció de terrenys (p.e. compra-venta, lloguer, etc.) o acords de custòdia entre l'entitat i una persona vinculada a aquesta, cal consultar a un taxador independent, publicitar la oferta àmpliament i realitzar una inspecció de la finca en transacció o custòdia.
- 3.6. Si cap de les alternatives proposades millora les condicions de la presentada per l'interessat haurà de decidir per majoria dels membres desinteressats si se segueix endavant amb la contractació o acord.

4. Incompliment de la política de Conflicte d'Interès:

- 4.1. Si qualsevol membre de l'associació té coneixement d'un possible incompliment de la política de conflicte d'interès ha d'informar a l'òrgan de govern d'aquesta sobre les raons per creure que s'ha incomplert aquesta política i permetre a la persona afectada que exposi el seu punt de vista sobre la situació.
- 4.2. Si, després d'això, l'òrgan de govern decideix que no s'ha seguit el procediment adequat o no s'ha informat d'un conflicte d'interès, ja sigui real o potencial, es prendran les mesures adequades seguint el règim disciplinari establert pels Estatuts (recusació, sanció, etc.).

Article IV: Arxiu del procés i rendició de comptes

Les actes de les reunions de l'òrgan de govern han de contenir:

- Els noms de totes les persones que han intervingut al llarg del procés amb un resum de les seves intervencions.
- Les alternatives proposades per part de l'òrgan de govern a la proposta de la persona interessada.
- Tant si s'escull la proposta de la persona interessada com no, cal justificar escrupolosament la decisió.

- Acord i votació final.

Article V: Publicitat i declaració anual

Cada membre de l'òrgan de govern així com qualsevol persona que tingui alguna capacitat de decisió a l'entitat, haurà de signar un document en el qual afirmi que:

- Ha rebut una còpia de la política de conflicte d'interès.
- L'ha llegit i comprès aquesta política.
- Està d'acord amb el compliment d'aquesta política.

Article VI: Revisió periòdica

Anualment l'òrgan de govern haurà de revisar i emetre un informe que justifiqui que les transaccions, contractacions, acords, etc. realitzats en els quals s'ha produït o semblava que s'hagués pogut produir un conflicte d'interès i que es justifiquen per les seves condicions beneficioses per a l'entitat. En el cas de les associacions, posteriorment caldrà traslladar-ho a l'assemblea i passar comptes a aquesta.

L'assemblea té plenes facultats per a revisar i modificar la política d'interessos sempre que així ho decideixi una majoria simple d'aquesta.

Article VII: Exemples de possibles situacions

Amb aquest document es concreten algunes d'aquestes possibles situacions:

- Els membres de l'òrgan de govern han d'abstenir-se de participar en tot tipus de negoci i activitats financeres que puguin comprometre la transparència i objectivitat en la gestió de l'entitat.
- Els membres de l'òrgan de govern no poden participar en societats constituïdes o participades per l'associació.
- L'entitat de custòdia no pot fer préstecs de diners a membres de l'òrgan de govern.
- En el cas que hi hagi membres de l'òrgan de govern amb relació laboral o professional amb l'associació, aquesta relació s'articularà mitjançant un contracte, en el qual es determinarà clarament les tasques laborals o professionals que se li retribueixen, les quals seran diferents de les pròpies del càrrec que ocupen dins de la junta. A més, en el cas de les fundacions, abans de dur a terme l'operació, el patronat ha d'adoptar una declaració responsable i l'ha de presentar al protectorat juntament amb la documentació justificativa pertinent, d'acord amb el que disposen els articles 332-9 i 332-10 de llibre tercer del Codi Civil.
- En cas que es signi un acord de custòdia en la propietat d'algun membre de l'òrgan de govern, aquest s'abstindrà del procés de decisió i si és el cas delegarà la signatura de l'acord. L'interès ecològic de la finca ha de ser justificat tècnicament i alineat amb els objectius de l'entitat. Es comunicarà el procés a tots els membres de l'entitat de custòdia perquè tinguin l'oportunitat de mostrar el seu desacord si així es creu oportú. Tot el procés i presa de decisions ha d'estar registrat seguint els protocols de la política de conflictes d'interessos.
- Es posarà especial atenció en aquelles situacions en què els processos deliberatius de l'òrgan de govern, o la simple participació en aquest per part d'alguns membres, poden resultar en conflicte d'interès. En aquests casos s'aplicarà estrictament el Protocol establert en la política d'interessos, i l'òrgan de govern (sense la participació dels interessats) decidirà les accions necessàries (inclús la baixa d'un membre de l'òrgan). Si quan es presentin els conflictes d'interès l'assemblea considera necessari renovar el protocol o que l'òrgan de govern no ha actuat èticament tindrà la potestat de modificar la decisió. Alguns exemples:
 - L'òrgan de govern d'una entitat de custòdia realitza un procés deliberatiu per decidir quin import es vol destinar a la compra d'una finca agrària d'alt valor ecològic. Un

membre s'absté en la votació, però no informa que el seu germà és soci de l'empresa agrària propietària de la finca.

- Un membre de l'òrgan de govern que tingui oportunitat de lucre personal a través d'una empresa de serveis pròpia per alguna actuació de l'entitat de custòdia (consultora ambiental, gestor de finques, banquer, etc.).
 - Un membre de l'òrgan de govern que influeix en les decisions de contractació de personal o serveis a favor d'un amic personal o familiar (p.e. per a realitzar tasques en finques de custòdia o propietat).
 - Un membre de l'òrgan de govern pren avantatge personal d'una oportunitat que ell o ella sap que seria d'interès per a l'entitat de custòdia (per exemple, la compra d'una finca en venda d'alt valor ecològic).
 - Un membre de l'òrgan de govern lloga unes oficines de la seva propietat a l'entitat de custòdia (o a l'inrevés, quan l'entitat lloga les seves oficines a algun membre de l'entitat).
 - Quan una mateixa persona és membre de l'òrgan de govern de dues entitats de custòdia diferents poden aparèixer conflictes de lleialtat. Per exemple, proposant principals donants d'una entitat perquè l'altra li contacti per al mateix propòsit. L'òrgan de govern s'encarregarà de valorar-lo i jutjar-ho si hi ha conflicte d'interessos per així recomanar la baixa del membre de l'òrgan de govern.
- S'evitarà que el president de l'entitat sigui alhora el director tècnic. Això, a més de ser poc ètic, pot generar dificultats, per exemple, a l'hora d'accedir a crèdit ja que les entitats financeres o la mateixa administració ho veuran com una debilitat estructural.
 - No s'incorporarà a la propietat a l'òrgan de govern com a pràctica habitual per evitar les constants situacions de conflicte d'interès que això generaria. Es buscaran altres maneres d'involucrar els propietaris en l'activitat de l'entitat de custòdia.

Lloc i data.....

PRESIDENT

Nom i cognoms

SECRETARI

Nom i cognoms

Política de conflicte d'interessos de la Xarxa de Custòdia del Territori (XCT)

Antecedents i motiu de la política

És a rel de l'anàlisi per al compliment dels Principis de Transparència i Bones Pràctiques de la Fundació Lealtad (any 2010) que la xct cospa la necessitat d'establir una política de conflicte d'interessos com a mesura per assegurar una resolució transparent, participativa i eficient de possibles conflictes d'interès interns i assegurant així la independència del consell de membres de la xct.

La creació d'aquesta política de conflicte d'interessos respon al compliment del subprincipi establert per la Fundació Lealtad de:

Principi de Funcionament i Regulació de l'Òrgan de Govern

<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp>G

- Existiran mecanismes aprovats per l'òrgan de govern que evitin situacions de conflicte d'interès en el si de l'òrgan de govern. Aquests mecanismes seran públics.

Un conflicte d'interès sorgeix quan un membre de l'òrgan de govern (consell de la xct) te un interès personal o particular que pot influenciar-lo en el moment de prendre una decisió en el desenvolupament del seu càrrec.

Amb aquest objectiu establim una política de conflicte d'interessos que respon a:

- Què es considera un conflicte d'interès per part de la xct
- Qui decideix si existeix conflicte d'interès,
- Procés per donar a conèixer el conflicte d'interès,
- Procés de presa de decisions,
- Conseqüències de que no es compleixi la política,
- Com i qui documentarà i de quina manera els conflictes d'interès que es generin, el procés a seguir y la seva publicació (per exemple en la memòria econòmica o auditoria).

POLÍTICA DE CONFLICTE D'INTERESSOS DE LA XCT

Propòsit

L'objectiu de la política de conflicte d'interès és evitar que els interessos personals i/o institucionals dels membres del consell de membres de la xct (òrgan de govern) interfereixin amb el normal desenvolupament de la seva tasca en la xct, i assegurar que no existeix un benefici personal, professional o polític en perjudici de l'entitat.

El conflicte d'interès es defineix, per tant, com un interès que podria afectar o podria semblar que afecta, el judici o la conducta d'algun o alguns membres del consell de membres de la xct, personal contractat, etc. en perjudici dels interessos de l'entitat.

Aquesta política no pretén prohibir l'existència de relacions entre la xct i terceres parts relacionades amb el consell de membres, empleats o altres individus o grups relacionats amb l'organització els interessos dels quals poden coincidir amb la realització d'alguna activitat conjunta (dualitat d'interès i no conflicte).

Aquesta política si exigeix, en canvi, davant la possibilitat d'alguna de les situacions assenyalades, l'obligació de posar-lo en coneixement de qui designi aquesta política y de que si es decideix que existeix conflicte d'interès, la persona o persones involucrades no participin en el procés de presa de decisions.

Definició

NOTA: Adaptat de la Llei 4/2008 del Llibre Tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les Persones Jurídiques (Llei d'Associacions i Fundacions Catalanes). Article 312-9. Conflicte d'interessos.

"S'equipara a l'interès personal, a efectes d'apreciar l'existència d'un conflicte d'interessos, l'interès de les següents persones:

- a) En cas de que es tracti d'una persona física, el del cònjuge, el d'altres persones amb qui s'estigui especialment vinculat per vincles d'afectivitat, el dels seus parents en línia recta sense limitació i en línia col·lateral fins el quart grau de consanguinitat o el segon d'afinitat, i el de les persones jurídiques en les que s'exercitin funcions d'administració o amb les que es constitueixin, directament o per mitjà d'una persona interposada, una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil.
- b) En el cas de que es tracti d'una persona jurídica, el dels seus administradors o apoderats, el de les entitats que formin amb la mateixa una unitat de decisió, d'acord amb la legislació mercantil."

Procediment

1.- **Comunicació:** La persona o persones que tinguin coneixement de la possible existència d'un conflicte d'interès propi o d'un altre membre de l'entitat haurien de posar-ho en coneixement del Director/a o President/a de la xct, indistintament, aportant les proves o arguments necessaris per verificar si existeix o si podria semblar que existeix el conflicte d'interès.

2.- **Determinació** de si existeix o podria semblar que existeix un conflicte d'interès: En reunió amb el consell de membres s'exposarà el cas amb totes les dades possible i s'escoltarà a la persona interessada. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió i es discutirà i decidirà si es considera que existeix o podria semblar que existeix tal situació de conflicte d'interès.

3.- **Procediment** a seguir:

Sempre en reunió amb el consell de membres de la xct:

3.a. La persona interessada realitzarà una presentació exposant les seves raons per la contractació o l'acord al que es pretén arribar. Posteriorment aquesta persona abandonarà la reunió.

3.b. El president del consell de membres podrà convocar a la reunió una o varies persones desinteressades per proposar alternatives a la transacció o contractació o la situació que fos de l'opció presentada per la persona interessada.

3.c. Posteriorment el consell de membres haurà de decidir si algunes de les alternatives proposades pot ser igual o més beneficiosa que aquella que pugui suposar un conflicte d'interès.

3.d. Si ninguna de les alternatives proposades millora les condicions de la presentada per la persona interessada es tindrà que decidir per majoria dels membres desinteressats si es segueix endavant amb la contractació o acord.

4.- **Incompliment** de la política de Conflicte d'Interès:

4.a. Si el consell de membres designat té coneixement d'un possible incompliment de la política de conflicte d'interès haurà d'informar al membre sobre les raons per creure que s'ha incomplert la política i permetre a la persona afectada que exposi el seu punt de vista sobre la situació.

4.b. Si, després de l'anterior, el consell de membres decideix que no s'ha seguit el procediment adequat o no s'ha informat d'un conflicte d'interès, ja sigui real o potencial, es prendran les mesures adequades, podent arribar a l'expulsió de la persona del consell de membres o fins i tot la pèrdua de la condició de soci.

Arxiu del procés i rendició de comptes

Les actes de les reunions del consell de membres de la xct hauran de contenir:

1.- Els noms de totes les persones que han intervingut des del començament del procés amb un resum de les seves intervencions.

2.- Les alternatives estudiades a la transacció o acord proposat per la persona interessada.

3.- Les raons per les quals s'ha decidit continuar amb la transacció o acord.

4.- L'acord arribat i la votació final.

Publicitat

Cada membre del consell de membres de la xct, així com qualsevol persona en la que es delegui alguna capacitat de decisió en l'entitat, haurà de signar un document d'acceptació de la política de conflicte d'interessos en la que afirmi que:

1.- Ha rebut una copia de la política de conflicte d'interès.

2.- Ha llegit i entès la política.

3.- Està d'acord amb el compliment d'aquesta política.

Revisió periòdica

Anualment el consell de membres haurà de revisar i emetre un informe que justifiqui les transaccions, contractacions, acords, etc. realitzats en els que s'ha produït o semblaria que es pot produir un conflicte d'interès, tot i que es justifiquin per les seves condicions beneficioses per l'entitat en detriment d'altres possibilitats que no suposarien conflicte d'interès.

Annex I:

Document d'acceptació de la Política de Conflicte d'Interès

He llegit i entès la Política de Conflicte d'Interès de la xct. En el cas de que es produís una situació o circumstància personal, familiar, professional o empresarial originària o sobrevinguda, que pugui implicar que jo em trobo en una situació de conflicte d'interès, em comprometo a informar d'aquest fet al director/a o president/a de la xct, indistintament:

Data _____

Nom, càrrec i signatura _____

Exemple de resolució d'un conflicte d'interès de la Land Trust for Santa Barbara County

Resolution of the Board of Trustees Land Trust for Santa Barbara County

WHEREAS:

- A. In June 2007, Rancho Aldea Antigua LLC submitted a project application and proposal to donate a conservation easement to protect the scenic, agricultural, natural and archaeological resource values of the property.
- B. David H. Anderson is the president of Rancho Aldea Antigua LLC, which is the owner in fee of a 23-acre avocado ranch in the foothills of the Carpinteria Valley owned by David Anderson and his immediate family.
- C. David H. Anderson was a founder, was a long-time board member and is current general counsel of the Land Trust for Santa Barbara County ("Land Trust"), and has been a leader in voluntary land conservation locally and nationally for over two decades.
- D. Board member Ken Marshall reported that he potentially had a conflict of interest on this matter because several years ago his firm performed consulting work for David Anderson when he purchased the property, and here therefore elected not to participate in discussions about, nor vote on, the application;
- E. At its August 22, 2007 meeting, the Land Committee received and discussed the project application, maps and photos of the property taken by Land Trust staff, and determined that:
 - (1) accepting a conservation easement from Rancho Aldea Antigua LLC would constitute an "insider transaction" pursuant to the Policy on Conflict of Interest, Board Compensation and Insider Transaction, and will require a vote of the disinterested members of the Board of Trustees to make special findings to accept the easement;
 - (2) preliminary staff review of the Land Trust's Project Selection Criteria (see Land Committee memo Aug 14, 2007) indicates the project is feasible and the property does have conservation values and can provide significant public benefit by limiting residential and agricultural structures to protect the scenic view from the Franklin Trail public trail easement and nearby public roadways, and by preserving valuable agricultural open space, oak woodland and coastal sage scrub habitat and archaeological resources on the ranch;
- F. The Land Trust has a long-standing interest in conserving agricultural and natural resource land in the Carpinteria Valley; has conducted and continues to conduct outreach to ranch and farm owners there, and in recent years has negotiated the donation of conservation easements on two nearby ranches (Rancho Monte Alegre and Horton Family Ranch) in the Franklin Creek watershed north and west of Rancho Aldea Antigua.
- G. Rancho Aldea Antigua is fairly typical of agricultural land parcels that make up the scenic, rural nature of the Carpinteria community, in that approximately 60% of the agricultural properties in the Carpinteria Valley are between 20 and 40 acres in size. Small avocado growers in this area

make up a sizeable part of the production of Santa Barbara County's sixth highest valued crop. As a result, protection of the aforementioned conservation values of the region will require the Land Trust to work with landowners to acquire easements on parcels of the size range being offered by Mr. Anderson.

- H. In a regional context, protecting small ranch and farm properties, particularly those with identifiable scenic and natural resource value or that buffer already protected land and watershed resources, provide an important public benefit and support state and local land use policies. Among other things, the contemplated easement on Rancho Aldea Antigua will result in the preservation of open space (including farmland), protection of oak woodland and, together with nearby properties on which the Land Trust holds easements will expand and protect the scenic enjoyment of the general public and will yield a significant public benefit.
- I. A baseline inventory has been prepared that describes the conservation values of the property, including agricultural production, the scenic, open space view from nearby public roadways and from the Franklin Trail easement, and natural oak woodland and wildlife habitat.
- J. Kathleen Weinheimer, an attorney and former Land Trust board member, has provided independent, *pro bono* service in the review of the Rancho Aldea Antigua conservation easement, title report and other legal matters related to the transaction, and the Board of Trustees has acknowledged her advice.
- K. The Executive Director and Ms. Weinheimer have each reviewed the independent appraisal letter prepared by Hammock, Arnold & Smith (Dec 3, 2007) and believe that the appraisal accurately describes the qualified conservation interest in real property being granted by Rancho Aldea Antigua, and appears to present a good faith estimate of the fair market value of the conservation easement.
- L. Except for an initial presentation by David Anderson to the Board of Directors at the Board's meeting of November 12, 2007 (after which he excused himself from the meeting and recused himself from further discussion), neither David Anderson nor Ken Marshall has taken part in formal or informal discussions about the proposed conservation project by either the Land Committee or the Board of Trustees.

THEREFORE, IT IS RESOLVED THAT:

1. The Board of Trustees, pursuant to the Policy on Conflict of Interest, Board Compensation and Insider Transaction, finds that there is a potential conflict of interest in accepting the donation of a conservation easement on Rancho Aldea Antigua by virtue of David Anderson's current position as General Counsel to the Land Trust.
2. Notwithstanding this potential conflict, the Board of Trustees finds that accepting the Rancho Aldea Antigua conservation easement on the terms proposed is fair and benefits the public, as well as the Land Trust and its mission and strategic conservation priorities.
3. The Land Trust would accept from a disinterested party a grant of conservation easement on this and similar properties under the same terms and conditions as offered by Rancho Aldea Antigua.
4. David Anderson did not participate in the development of the staff recommendation, Land Committee review or Board of Trustees review and voting on this matter, nor is the Board aware of any "quid pro quo" that would disqualify this as a charitable donation.

5. The Board of Trustees acknowledges that Rancho Aldea Antigua LLC may benefit financially from this transaction by claiming certain charitable tax benefits allowed for qualified conservation easements in state and federal law; and the Executive Director is authorized to acknowledge the charitable gift by signing the IRS Form 8283 to be prepared by the landowner after grant of the conservation easement.
6. There is no other local land trust operating in Santa Barbara, and no other entity equally qualified to receive the Rancho Aldea Antigua conservation easement, because, among other factors, the Land Trust is already the holder of easements on similar and nearby parcels, and the Land Trust is able and well-equipped to monitor and enforce conservation easement of this nature.
7. David Anderson has pledged a charitable donation of cash to the Stewardship Fund adequate ensure the Land Trust's ability to monitor and enforce compliance with the easement in the future, including the use of outside legal counsel if necessary.
8. The President and Secretary of the Board of Trustees are authorized to sign the final conservation easement for Rancho Aldea Antigua, subject to completion and signed acknowledgement of the Baseline Inventory.

Approved on December 6, 2007, by the following vote of the Board of Trustees:

Aye: Chandler, Gregersen, Johnson, Langer, McEnroe, Miller, Nagler, Overall, Phillippi

No:

Abstain: Marshall

Absent: Chamberlin, Eagle, Leighty, McGuire, Mills

Exemple de declaració responsable de conflictes d'interès de conflictes d'interès del director executiu de l'entitat de custòdia Montana nonprofit Association (MNA)¹⁵

**Director and Officer
Annual Conflict of Interest Statement**

1. Name: _____ Date: _____
2. Position:
Are you a voting Director? Yes No
Are you an Officer? Yes No
If you are an Officer, which Officer position do you hold:

3. I affirm the following:

I have received a copy of the MNA Conflict of Interest Policy. _____ (initial)
I have read and understand the policy. _____ (initial)
I agree to comply with the policy. _____ (initial)
I understand that MNA is charitable and in order to maintain its federal tax exemption it must engage primarily in activities which accomplish one or more of tax-exempt purposes. _____ (initial)
4. Disclosures:
 - a. Do you have a financial interest (current or potential), including a compensation arrangement, as defined in the Conflict of Interest policy with MNA? Yes No
 - i. If yes, please describe it: _____
 - ii. If yes, has the financial interest been disclosed, as provided in the Conflict of Interest policy? Yes No
 - b. In the past, have you had a financial interest, including a compensation arrangement, as defined in the Conflict of Interest policy with MNA? Yes No
 - i. If yes, please describe it, including when (approximately): _____
 - ii. If yes, has the financial interest been disclosed, as provided in the Conflict of Interest policy? Yes No
5. Are you an independent director, as defined in the Conflict of Interest policy? Yes No
 - a. If you are not independent, why? _____

Signature of director

Date: _____

Date of Review by Executive Committee: _____

15 En aquest cas cada any s'ha de renovar la signatura.

Exemple de declaració responsable de conflictes d'interès de l'entitat Oxfam Intermón



Protocolo para la gestión de conflictos de interés
Versión Patronato 22 noviembre 2012. Adaptada a la nueva estructura en marzo 2014

V. ANEXOS

5.1 Aceptación del protocolo

El contenido de este anexo está dirigido a los miembros de los órganos de gobierno de OI (Patronato y Consejo de Dirección) y a las personas del equipo operativo que ocupan cargos dentro de la institución con un margen considerable de propuesta y decisión en torno a la gestión laboral o económico-financiera, y a la relación de la institución con proveedores de bienes y servicios y/o contrapartes.

He leído y comprendido el protocolo para la gestión de conflictos de interés de Oxfam Intermón. En el caso de que se produjera cualquier situación o circunstancia personal, familiar, profesional o empresarial originaria o sobrevenida, que pueda implicar que yo me encuentre en una situación de conflicto de interés, me comprometo a informar de este hecho a mi responsable jerárquico de Oxfam Intermón.

De forma expresa declaro que (marcar la opción que proceda en cada caso):

- Yo, mi pareja, cónyuge, alguna persona que esté especialmente vinculada conmigo por vínculos de afectividad, o alguno de mis parientes en línea directa sin limitación o en línea colateral hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad prestamos servicios profesionales, realizamos algún tipo de actividad u ostentamos un cargo en otra entidad proveedora de bienes o servicios de Oxfam Intermón, receptora de fondos o socio local de Oxfam Intermón.

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, cumplimentar los datos siguientes:

Nombre y apellidos de la persona que presta servicios profesionales, realiza algún tipo de actividad u ostenta un cargo en otra entidad proveedora de bienes o servicios de OI, receptora de fondos o socio local de OI	Entidad	Cargo que ocupa la persona	Grado de parentesco o vínculo conyugal que mantiene conmigo



Protocolo para la gestión de conflictos de interés
Versión Patronato 22 noviembre 2012. Adaptada a la nueva estructura en marzo 2014

- *A cumplimentar sólo por Patronato, Consejo de Dirección y por personas del Equipo Operativo de OI con facultades de gestión laboral o económico-financiera. Existe relación conyugal o análoga o algún vínculo de parentesco hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad con otros miembros del Patronato, Consejo de Dirección o del equipo operativo de Oxfam Intermón.*

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, cumplimentar los datos siguientes:

Nombre y apellidos de la persona con quien se mantiene el vínculo	Grado de Parentesco o vínculo conyugal

- *A cumplimentar sólo por Patronato. Pertenezco u ostento algún cargo en un partido político, sindicato, grupo empresarial, congregación religiosa o administración pública.*

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo indicar el nombre de dicha institución: _____

Declaro que la información proporcionada es completa y verdadera,

Nombre y apellidos: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

D.N.I.: _____ Firma: _____

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre (B.O.E. 14-12-99), de Protección de Datos de Carácter Personal, el que suscribe el presente protocolo queda informado y acepta expresamente que los datos personales contenidos en este documento se incorporarán a un fichero cuyo responsable es Oxfam Intermón, el cual será destinado únicamente a uso interno para todos aquellos fines relacionados con la relación que mantengan OI y la persona que suscribe el presente documento.

La información recogida en este documento se conservará en la organización con carácter confidencial, sin perjuicio de las remisiones de obligado cumplimiento.

El/la firmante del presente protocolo tiene derecho a obtener información de dichos datos, a oponerse a su tratamiento por causas fundadas y legítimas, así como a solicitar rectificación o cancelación si fueren inexactos o incompletos, en los términos previstos en la citada Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Una vez cumplimentado y firmado el presente formulario, se ruega enviarlo escaneado vía e-mail a buzonetico@intermonoxfam.org o bien en soporte papel al área de Buen Gobierno y Desarrollo Organizacional ubicada en la calle Gran Vía 641 de Barcelona 08010, España.

Exercici d'autoavaluació¹⁶

La vostra entitat de custòdia gestiona correctament els conflictes d'Interessos?

Aquest és un exercici ràpid d'autoavaluació per saber si la vostra entitat de custòdia utilitza una política d'interessos adequada o per el contrari, no incorpora els punts bàsics recomanats a la guia de bones pràctiques. Cada resposta positiva és un punt que cal sumar. A la part final trobareu l'explicació de les diferents puntuacions obtingudes:

1. La vostra entitat de custòdia té aprovada una política de conflicte d'interessos per escrit?
2. Tots els membres de l'entitat en són coneixedors i en tenen una còpia?
3. La política està disponible al web de l'entitat?
4. Aquesta defineix el que és un conflicte d'interessos?
5. Aquesta defineix les persones concretes que estan afectades per la política d'interessos?
6. Obliga a fer una declaració responsable de conflictes d'interès?
7. Defineix els processos a seguir per afrontar un conflicte potencial o real d'interessos i incorpora la separació del que ha de prendre la decisió?
8. Es signa anualment per part dels membres de l'òrgan de govern i treballadors de l'entitat?

Puntuació:

8: Molt bé. Seguiu així i informeu a la Xarxa de Custòdia del Territori sobre el vostre model de política i exemples pràctics resolts amb èxit. Aquests poden esdevenir una exemple de bona pràctica pel sector.

5-7: Bé però hi ha marge de millora.

0-4: Situació compromesa que requereix emplaçar a l'òrgan de govern, treballadors i voluntaris per millorar l'actual política d'interessos.

Exemples de política de gestió dels conflictes d'interessos

- [Gallatin Valley Land Trust](#)
- [Peconic Land Trust](#)
- [Associacions de professionals de la salut](#)
- [Associació espanyola de fundacions](#)
- [Intermón Oxfam](#)

¹⁶ Basat en la guia Standards and Practices de la Land Trust Alliance (ed. 2004).

4.B. Retribucions de l'òrgan de govern

Els **representants de l'òrgan de govern** treballen sense interès econòmic i **no tindran compensació econòmica**, excepte en aquells casos puntuals en què estigui justificat i aprovat en el mateix òrgan.

ASPECTES CLAU A CONSIDERAR

En la bona pràctica nº2 “Funcionament de l'òrgan de govern” d'aquesta guia es detallen els aspectes econòmics relacionats amb l'exercici del càrrec en l'òrgan de govern de les entitats de custòdia, tot i així, s'ha considerat necessari aprofundir-hi des del punt de vista dels conflictes d'interès.

A nivell estatal, la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación no prohibeix als membres de les associacions rebre retribucions per l'exercici del seu càrrec a diferència de Catalunya. En el cas de les fundacions, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones ho prohibeix explícitament. A Catalunya, la Llei 4/2008, de 24 d'abril del llibre III del Codi Civil de Catalunya relatiu a les persones jurídiques estableix que **els membres dels òrgans de govern** tan d'associacions (article 322-16) com de fundacions (article 332-10) **no poden ser retribuïts per l'exercici del seu càrrec (gratuitat dels càrrecs)**.

Tot i així, la llei preveu el dret a la bestreta i al **reemborsament de les despeses relacionats amb l'exercici del càrrec en l'òrgan de govern** (viatge, manutenció i allotjament) degudament justificades i a la indemnització pels danys produïts per raó d'aquest exercici.

La legislació catalana preveu també que **si algun membre de l'òrgan de govern exerceix altres tasques diferents a les seves funcions aquestes poden ser retribuïdes**, però amb certes limitacions en funció de la naturalesa jurídica de l'entitat de custòdia:

- En el cas de les **associacions**, aquesta possibilitat està limitada en el sentit que s'ha d'establir sempre dins d'una relació contractual, incloent-hi les de caràcter laboral i d'altra banda, cal que el nombre de membres de la junta directiva que percebin qualsevol tipus de retribució de l'associació no superin la meitat del total de membres que l'integren.
- En el cas de les **fundacions**, els patrons sí que poden establir una relació laboral o professional retribuïda amb la fundació sempre que el nombre de patrons contractats sigui inferior al nombre de patrons previst perquè el patronat es consideri vàlidament constituït. El patronat, abans de la formalització del contracte del patró amb la fundació, ha de presentar al protectorat la declaració responsable. Aquesta relació s'ha d'articular mitjançant un contracte

que determini clarament les tasques laborals o professionals que es retribueixen i a més, aquestes tasques retribuïdes han d'ésser diferents de les tasques i funcions que són pròpies del càrrec de patró. Si l'import dels contractes formalitzats amb un patró és superior a 100.000 euros anuals o al 10% dels ingressos meritats en el darrer exercici econòmic tancat i aprovat pel patronat, s'ha d'acompanyar la declaració responsable amb un informe validat per tècnics independents que justifiqui que la contractació és beneficiosa per a la fundació i respon a criteris del mercat laboral o professional. També es requereix aquest informe si el cost anual dels contractes formalitzats amb patrons, més el cost del nou contracte que es vol formalitzar, és superior al dit 10%.

En cas de necessitar els serveis professionals d'un membre de la junta de govern per raons justificades s' aconsellen les següents condicions:

- Assegurar-se que els costos són raonables. Comparar preus per serveis similars.
- Assegurar-se que els serveis contractats promouen els propòsits de l'entitat de custòdia segons indiquen els seus estatuts.
- Seguir els procediments habituals de l'entitat per a la contractació de serveis (p.e. licitació)
- Contracte per escrit amb els termes, compensació i llaurables requerits i ser comunicat a tot els membres de la junta.
- Aprovar la contractació per vot del ple de la junta, sense la presència del membre afectat.

4.C. Acords de custòdia i transaccions econòmiques o de terrenys amb un membre de l'entitat

Quan l'entitat realitza acords de custòdia i transaccions de terrenys o econòmiques amb membres o persones relacionades amb l'entitat té especial cura en no provocar un conflicte d'interessos. Evita qualsevol benefici indegut, per si o per a tercers, ja sigui directament o indirectament, servint-se intencionalment del seu càrrec o les seves funcions en profit particular i obviant l'interès general degut.

ASPECTES CLAU A CONSIDERAR

La política d'interessos hauria de requerir **equitat en qualsevol transacció que impliqui arranjaments econòmics** (p.e. des d'utilitzar licitacions formals competitives fins a fer compres a partir de comparatives de preus de béns i serveis).

A més, **sempre que un membre de l'entitat** o qualsevol finca de la seva propietat (total o parcialment) **es beneficiï de recursos econòmics es justifica tècnicament el seu interès públic davant l'òrgan de govern, l'equip de treball i l'assemblea**. També es documenta que el projecte està d'acord amb la missió i valors i s'assegura que no hi ha enriquiment personal, seguint la política de gestió de conflictes d'interessos aprovada. En aquests casos es té especial cura en fer públic i justificar aquesta situació.

En qualsevol transacció de terrenys (p.e. compra-venta, lloguer, etc.) o acords de custòdia entre l'entitat i una persona vinculada a aquesta se segueixen estrictament els requisits legals i la política de prevenció de conflictes d'interessos aprovada.

Adicionalment cal que:

- La **persona vinculada s'ha d'abstenir de participar en el procés de presa de decisions** i hi ha d'haver un seguiment per escrit d'aquest.
- Es realitzen sempre a través d'un **taxador independent** que assegura que l'operació es fa amb transparència i que la finca no es compra per un preu més elevat que el preu de mercat.
- S'ha d'assegurar que es fa **publicitat de la oferta** àmpliament per diversos canals (web, mail, butlletí, etc.) i que arriba al màxim de nombre de potencials interessats; evitant així un tracte preferencial.
- La **inspecció de la finca en transacció o custòdia** s'ha de fer amb profunditat per tal d'assegurar que és un tracte just per a l'entitat i es respecten els seus criteris de conservació.

En el cas de les fundacions, la llei estableix que cal presentar una declaració responsable¹⁷ al Protectorat per tots aquells actes d'alienació o gravamen de béns immobles, establiments mercantils o béns mobles, amb un valor de mercat superior a 100.000 euros o al 20% de l'actiu de la fundació que resulti del darrer balanç aprovat. En aquests supòsits, a la declaració responsable s'haurà de fer constar que l'operació és beneficiosa per a la fundació i caldrà aportar un informe subscrit per tècnics independents que acrediti que l'operació respon a criteris economicofinancers i de mercat. Se n'exceptuen els actes d'alienació de béns negociats en mercats oficials si l'alienació es fa almenys pel preu de cotització. Les alteracions patrimonials derivades dels actes d'alienació o gravamen han de quedar reflectides en l'inventari de la fundació i en la memòria dels comptes anuals. Aquests actes també s'han d'inscriure en el Registre de la Propietat o en el registre que escaigui per raó de l'objecte.

EXEMPLES PRÀCTICS DE CONFLICTES D'INTERÈS EN ENTITATS DE CUSTÒDIA

Es posarà especial atenció en aquelles situacions en què els processos deliberatius de l'òrgan de govern, o la simple participació en aquest per part d'alguns membres, poden resultar en conflicte d'interès. En aquests casos s'aplicarà estrictament el Protocol establert en la política d'interessos, i l'òrgan de govern (sense la participació dels interessats) decidirà les accions necessàries (inclús la baixa d'un membre de l'òrgan). Si quan es presentin els conflictes d'interès l'assemblea considera necessari renovar el protocol o que l'òrgan de govern no ha actuat èticament tindrà la potestat de modificar la decisió.

A continuació es presenten alguns exemples ficticis i les possibles solucions plantejades de forma molt generalista però cal tenir en compte que **les solucions als problemes creats pels conflictes d'interessos són molt variades i la determinació de les mesures adequades s'ha de fer sempre en funció de les situacions concretes que es presentin i de les seves circumstàncies:**

- **CONFLICTE:** En cas que es signi un acord de custòdia en la propietat d'algun membre de l'òrgan de govern, aquest s'abstindrà del procés de decisió i si és el cas delegarà la signatura de l'acord. **SOLUCIÓ:** L'interès ecològic de la finca ha de ser justificat tècnicament i alineat amb els objectius de l'entitat. Es comunicarà el procés a tots els membres de l'entitat de custòdia perquè tinguin l'oportunitat de mostrar el seu desacord si així es creu oportú. Tot el procés i presa de decisions ha d'estar registrat seguint els protocols de la política de conflictes d'interessos.
- **CONFLICTE:** L'òrgan de govern d'una entitat de custòdia realitza un procés deliberatiu per decidir quin import es vol destinar a la compra d'una finca agrària d'alt valor ecològic. Un membre s'absté en la votació, però no informa que el seu germà és soci de l'empresa agrària propietària de la finca. **SOLUCIÓ:** En aquest cas el membre no ha informat del conflicte

¹⁷ La declaració responsable regulada a la normativa de fundacions és un document subscrit pels patrons d'una fundació on declaren sota la seva responsabilitat que els acords adoptats reuneixen els requisits legals establerts, que disposen dels informes i documents que així ho acrediten i que són beneficiosos per a la fundació.

d'interès i l'òrgan de govern podria recusar-lo en cas de no haver-se fet efectiva la compra-venta o aplicar mesures sancionadores en cas que el tracte estigui finalitzat.

- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern que tingui oportunitat de lucre personal a través d'una empresa de serveis pròpia per alguna actuació de l'entitat de custòdia (consultora ambiental, gestor de finques, banquer, etc.). **SOLUCIÓ:** Aquest membre s'ha d'abstenir del procés deliberatiu i de la votació final.
- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern que influeix en les decisions de contractació de personal o serveis a favor d'un amic personal o familiar (p.e. per a realitzar tasques en finques de custòdia o propietat). **SOLUCIÓ:** Aquest membre ha actuat de manera poc ètica i ha de ser sancionat segons estableixi els estatuts o el reglament de règim intern.
- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern pren avantatge personal d'una oportunitat que ell o ella sap que seria d'interès per a l'entitat de custòdia (per exemple, la compra d'una finca en venda d'alt valor ecològic). **SOLUCIÓ:** Aquest membre ha actuat de manera poc ètica i ha de ser sancionat segons estableixi els estatuts o el reglament de règim intern.
- **CONFLICTE:** Un membre de l'òrgan de govern lloga unes oficines de la seva propietat a l'entitat de custòdia (o a l'inrevés, quan l'entitat lloga les seves oficines a algun membre de l'entitat). **SOLUCIÓ:** Cal justificar davant l'òrgan de govern (i posteriorment l'assemblea) que aquesta opció és estratègica per a la entitat de custòdia i que el preu pagat no està per sobre la mitjana del mercat (segons un taxador independent).
- **CONFLICTE:** Quan una mateixa persona és membre de l'òrgan de govern de dues entitats de custòdia diferents poden aparèixer conflictes de lleialtat. Per exemple, proposant principals donants d'una entitat perquè l'altra li contacti per al mateix propòsit. **SOLUCIÓ:** L'òrgan de govern s'encarregarà de valorar i jutjar si hi ha conflicte d'interessos per així recomanar la baixa del membre de l'òrgan de govern.

Altres exemples de conflicte d'interès:

- S'evitarà que el president de l'entitat sigui alhora el director tècnic. Això, a més de ser poc ètic, pot generar dificultats, per exemple, a l'hora d'accedir a crèdit ja que les entitats financeres o la mateixa administració ho veuran com una debilitat estructural.
- No s'incorporarà a la propietat a l'òrgan de govern com a pràctica habitual per evitar les constants situacions de conflicte d'interès que això generaria. Es buscaran altres maneres d'involucrar els propietaris en l'activitat de l'entitat de custòdia.
- Un propietari decideix crear una entitat de custòdia per a conservar la seva pròpia finca. Aquesta situació no és aconsellable però, en cas que succeeixi, una possible solució fora que l'entitat de custòdia fos totalment transparent en la seva pràctica i que el propietari s'abstingués de participar en les decisions que afectessin la seva pròpia finca.

- Professionals del sector ambiental tenen una relació amb una entitat tant com a proveïdors de serveis externs, i a l'hora com a tècnics de l'entitat. Aquesta és una situació que es desaconsella i només s'entendria en cas excepcional, justificant amb detall la seva necessitat i gestionant el procés amb la màxima transparència possible. Per la seva banda, el professional ha de ser molt curós en diferenciar les tasques per a l'entitat i les tasques professionals.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Exemple d'una política específica per a transaccions de terrenys amb membres de l'entitat de custòdia The Nature Conservancy (EUA)

The Nature Conservancy — Sales To Or From Related Parties

POLICY:

It is the policy of The Nature Conservancy to prohibit both the purchase of real estate (or any interest therein) from and the sale of real estate (or any interest therein) to any “related party.” For this purpose, a related party includes:

- a. Any individual who is, or who was at any time during the 12-month period ending on the date of the purchase or sale, a member of the Board of Governors, a Trustee, or an employee of the Conservancy;
- b. Any individual who is a close relative of such an individual; or
- c. An entity in which the individual owns and/or his close relatives own directly or indirectly more than five percent of the equity interest therein.

PURPOSE:

To assure and ensure that The Nature Conservancy lives up to its high fiduciary obligations and operate in accordance with our highest corporate value: “Integrity Beyond Reproach.”

This policy deals specifically with transactions involving the potential sale or purchase of real estate to or from a Board of Governors member, a Trustee, or a Conservancy employee (or their close relatives). While these transactions have been governed in the past by the Conservancy’s Conflict of Interest Policy (requiring disclosure and potential action), this Policy goes beyond the existing Conflict of Interest Policy and absolutely prohibits these transactions. Although sales of real estate to Board of Governors, Trustees, or employees have been infrequent, the Board of Governors felt that any sale or purchase of real estate to these related parties could be perceived as a breach of the high standard set for the organization, and accordingly, prohibited any of these transactions. This policy also specifically prohibits sales to or purchases from Board of Governors, Trustees, or employees of interests in real estate — including sales and purchases of conservation easements.

This policy is separate but complementary to the existing Conflict of Interest Policy. All potential conflicts of interest — other than purchases and sales of lands — will continue to be handled in accordance with the Conservancy’s existing Conflict of Interest Policy.

For purposes of this Policy, “close relative” has the same definition as applied in the Conservancy’s Conflict of Interest Policy: Spouse, child (natural or adoptive), parent and step-parent, in-laws, grandchild, grandparent, brother or sister of the employee or Governor or Trustee are all close relatives. Also any person with whom a related party shares living quarters under circumstances that closely resemble a marital relationship or is financially dependent upon the employee, Governor, or Trustee is considered a close relative for purposes of this policy. Note, the definition of a related “entity” as set forth in this policy (“an entity in which the individual owns and/or his close relatives own directly or indirectly more than five percent of the equity interest therein”) applies to this policy only. For purposes of this policy, “related organizations” will not be included unless the party owns more than a five percent equity interest in the organization.

Notwithstanding the foregoing, this policy shall not prohibit the following activities:

1. The use of Conservancy real property and improvements by employees and their families for residential or other purposes, as a condition of employment with the Conservancy; provided such use meets the legal standards for a “condition of employment,” and is addressed in the employment agreement.
2. Use of Conservancy real property and improvements by employees and their families for residential or other purposes, not as a condition of employment, provided such use has received the approval of the Operating Unit Director upon consideration of the following factors:
 - a. the impact of the proposed use on the conservation goals for the property;
 - b. the likelihood of significant public relations impact in the community or with the general public;
 - c. whether the terms and conditions of the agreement with the employee have been negotiated at arm’s length and are in writing;
 - d. the rental value is substantiated by independent evidence of fair market value;
 - e. whether fair market rent is charged for the use, or the value of such use is reflected on the employee’s W2 form (when required under IRS laws and regulations); and
 - f. the precedent created by allowing the use.

ORIGIN:

Approved by the Board of Governors on June 13, 2003; amended by the Board of Governors on September 30, 2004.

REFERENCES, RESOURCES, and EXPLANATORY NOTES:

See Conflict of Interest Policy; Standard Operating Procedure on the Taxability of Housing Provided by The Nature Conservancy; Compatible Human and Economic Use Activity; and Memorandum to the Senior Managers from the Conservation Region Managing Directors dated November 17, 2003 on the Taxable Treatment of Fringe Benefits. Refer also to Worldwide Office Legal Function for additional information.

4.D. Transparència i prevenció de conflictes d'interessos

Els mecanismes de prevenció de conflictes d'interessos són públics. L'entitat fa públic les dades dels membres de l'òrgan de govern (nom, professió, càrrec, etc.), les relacions de parentesc entre diferents membres de l'òrgan de govern o d'aquests i proveïdors o equip de treball seran públiques i accessibles.

OBLIGACIONS LEGALS DE LES ENTITATS DEL TERCER SECTOR

La [Llei 19/2014, de 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern](#), pretén regular conceptes bàsics com són la transparència, l'accés a la informació, el bon govern i el govern obert. Tot i que aquesta és una llei pensada i redactada per a l'Administració, i no per a les entitats del tercer sector, dels seus preceptes també es deriven obligacions aplicables a totes aquelles entitats vinculades i a les persones físiques i jurídiques que tenen relacions de manera directa amb l'Administració pública. **L'incompliment del deure de transparència i les obligacions derivades, regulat al Títol II de la Llei, suposa l'aplicació d'un règim sancionador a les entitats.**

A continuació es presenten aquelles actuacions a què estan obligades de manera directa les entitats del tercer sector.¹⁸ Interpretant la llei, hem de diferenciar en primer lloc la relació directa que les entitats poden tenir amb l'Administració per tal de extraure a què s'obliga cada entitat en un cas o un altre:

ENTITATS QUE PRESTEN SERVEIS PÚBLICS: Les persones jurídiques que perceben fons públics per a funcionar o per a dur a terme llurs activitats hauran d'informar l'administració de:

- Les activitats directament relacionades amb el servei públic.
- La gestió de serveis públics.
- La percepció de fons públics.
- Retribucions percebudes pels càrrecs directius (quan el volum de l'entitat derivat de la prestació de serveis públics, és superior al 25% del volum general).

En aquest cas qui realitza la publicitat activa és l'administració. Aquesta podrà demanar informació a l'entitat, que tindrà un deure de publicitat passiva.

¹⁸ El tercer sector és l'espai de relacions socioeconòmiques conformat per un conjunt d'entitats o organitzacions que no tenen ànim de lucre, són no governamentals i són finançades, en gran part, pel sector públic. El terme "tercer sector" sorgeix per definir les entitats no governamentals i no lucratives, en contraposició al "primer sector" o sector públic (governamental i no lucratiu), i al "segon sector" o sector de l'empresa privada.

ENTITATS QUE REBEN SUBVENCIONS O AJUTS PÚBLICS: Les entitats que reben subvencions o **ajuts per més de 100.000€ anuals o més de 5.000€ anuals i que almenys el 40% dels ingressos procedeixi de subvencions o ajuts públics** estan obligades a fer publicitat activa. En aquest cas, s'estableix aquest plus d'obligatorietat ja que són entitats destinatàries de diner públic i han de justificar l'aplicació, destí i resultats obtinguts amb aquests diners públics. Per saber la documentació que han de fer pública aquestes entitats, hem de parlar de diferents tipus d'informació:

- **Informació institucional i organitzativa**
 - > La missió i les activitats que desenvolupen d'acord amb els estatuts.
 - > La normativa que sigui aplicable (per exemple: el Llibre tercer del Codi civil de Catalunya, la Llei de mecenatge, la Llei reguladora de les activitats, la Llei del voluntariat, la Llei de finançament de partits polítics, la Llei de caixes d'estalvis per a les entitats vinculades a partits polítics i fundacions especials i bancàries, el Pla de comptabilitat, la Llei d'auditoria de comptes...).
 - > Els estatuts i el número de registre de l'entitat.
 - > La composició dels òrgans de govern amb identificació nominativa dels membres i de llurs perfils i trajectòries i dels òrgans delegats, d'assessorament i de control intern, si s'escau (per exemple: la comissió executiva, la comissió d'auditoria, la comissió de nomenaments i retribucions, el consell assessor...).
 - > L'organigrama actualitzat que identifiqui els responsables dels equips de direcció i gestió de l'entitat, si s'escau, i llurs perfils i trajectòries professionals.
 - > L'estructura del grup d'entitats, si és el cas.
- **Informació econòmica i patrimonial**
 - > El Pla anual d'activitats (descriptiu de les activitats i indicatiu dels treballadors i voluntaris destinats a aquestes, dels beneficiaris o usuaris, dels indicadors de realització de les activitats i de la previsió d'ingressos i despeses corresponent).
 - > Els comptes anuals, l'informe d'auditoria —si hi estan subjectes— i els informes dels òrgans de control extern de les comunitats autònomes (OCEX), quan s'escau.
 - > La retribució dels òrgans de direcció i administració de les entitats que perceben ajuts i subvencions d'import superior a 10.000 euros (inclou la informació dels ajuts o subvencions atorgades en favor de prestadors de serveis; en canvi, s'exclouen de la publicitat els ajuts i subvencions rebuts per motius de vulnerabilitat social).
 - > L'inventari del patrimoni de les entitats.
 - > En el cas de les fundacions que per llei estan obligades a presentar declaració de responsable per a determinades activitats de caire econòmic i a respectar una regulació d'incompatibilitats en l'exercici del càrrec, també es faran públiques aquestes resolucions dictades per l'òrgan competent (protecció social).

- **Gestió administrativa**
 - > **El deure de transparència en la contractació pública:** En el cas dels contractes adjudicats per l'administració, mínim **dels 5 darrers anys**, caldrà publicar l'objecte del contracte, l'import, la durada, i si n'hi ha, les posteriors les modificacions, les pròrroques i les subcontractacions.
 - > **El deure de transparència en els convenis de col·laboració amb l'administració:** La llei parteix de l'obligació de transparència en els convenis de col·laboració subscrits entre entitats i administració, **que siguin vigents**, a diferència del cas dels contractes públics, on es demana informació pública dels cinc darrers anys. La informació pública relativa als convenis de col·laboració suposa conèixer la seva data, quines són les seves parts, l'objecte, les obligacions, la durada, les modificacions posteriors (en el cas que n'hi hagin), la informació relativa al compliment i finalment l'execució dels convenis.
 - > **El deure de transparència respecte les subvencions i ajuts públics:** La llei també demana aquí tenir al dia la informació relativa als cinc darrers anys, com en el cas de la contractació pública. Cal informar de l'import de l'ajut o subvenció, de l'objecte, qui són els beneficiaris, si s'ha concedit sense concurrència pública i les retribucions dels òrgans de direcció o administració (pel cas de subvencions o ajuts de més de 10.000€).
- **Fer pública la informació seguint els següents criteris:**
 - > És aconsellable publicar la informació en un apartat específic sobre transparència al web de l'entitat.
 - > La informació s'ha de presentar de forma clara, estructurada i en format reutilitzable.
 - > La informació ha de ser veraç i objectiva i fàcilment comprensible.
 - > La informació que es publiqui s'ha d'actualitzar periòdicament i se n'ha de facilitar la consulta.

ENTITATS ADJUDICATÀRIES DE CONTRACTES AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA: en aquest cas, els contractes del sector públic inclouran les obligacions dels adjudicataris de facilitar informació. Per tal de donar compliment a les obligacions que estableix la Llei de transparència, les entitats comptaran amb els mitjans següents:

- A través del lloc web i seus electròniques.
- A través dels portals de les administracions.
 - > Només entitats amb finalitats culturals o socials.
 - > De menys de 50.000€ de pressupost.
- En format electrònic.
- De manera gratuïta i de fàcil accés.
- De manera estructurada i clara.

- En format reutilitzable.

L'article 94.2 de la Llei de transparència estableix que la Generalitat ha de prestar **assessorament tecnològic a les entitats** que tenen obligacions específiques de transparència per a la percepció de fons públics. Aquests serveis d'assessorament es presten a través de Xarxanet.org (xarxa associativa i de voluntariat de Catalunya).¹⁹

INDICADORS DE TRANSPARÈNCIA D'UNA ENTITAT DE CUSTÒDIA²⁰

Òrgan de govern (Junta directiva per a les associacions i Patronat per a les fundacions) i executiu:

- Composició de l'òrgan de govern accessible i a disposició pública (nom, càrrec i descripció de la seva trajectòria).
- Si més del 40% de membres de l'òrgan de govern ostenten càrrecs en una mateixa institució (partit polític, sindicat, grup empresarial, congregació religiosa o administració pública) i / o la seva pertinença a la mateixa és reconeguda públicament, es fa pública aquesta vinculació (sense detallar les dades personals).
- L'organigrama i noms dels principals responsables de l'estructura executiva accessible i està a disposició pública.
- Els estatuts són accessibles i estan a disposició pública.
- Taules salarials accessibles i a disposició pública.
- Identificar nominalment a les persones que componen l'òrgan de govern

Missió, visió i valors

- La Missió és accessible i està a disposició pública.
- La Visió és accessible i està a disposició pública.
- Els Valors de l'organització són accessibles i estan a disposició pública.
- La informació sobre l'evolució històrica de l'organització és accessible, està a disposició pública i conté com a mínim any de constitució, motivació, fundadors i fites.
- Donar a conèixer els principis ètics i de conducta de l'organització.

Base social i suports

- Dades quantitatives de cada un dels següents col·lectius de la base social de l'entitat de custòdia, especificant que s'entén per cada un d'ells: socis, donants i voluntaris.

¹⁹ Per més informació consultar la guia de transparència per associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics: http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/dret_i_entitats_juridique/transparencia_entitats/guia_transparencia.pdf

²⁰ Per a la redacció d'aquest apartat s'han utilitzat part dels indicadors de transparència i bon govern de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España.

- Donar a conèixer la composició de l'equip humà de l'organització.
- Hi ha un llistat públic i accessible de les xarxes o federacions a les que pertany l'organització.
- Hi ha un llistat públic i accessible dels finançadors públics i privats que són persones jurídiques.
- Facilitar la comunicació directa dels grups d'interès i la societat en general amb l'organització.
- Hi ha informació pública i accessible de la implantació territorial de l'organització (seus).
- Hi ha un llistat públic i accessible dels ajuts públics i les subvencions públiques i privades concedides en l'any analitzat, amb indicació del seu import, objectiu o finalitat i grups beneficiaris.

Planificació i rendició de comptes:

- La planificació estratègica, com a mínim les seves línies generals, accessible interna i externament.
- Els comptes anuals de l'organització (balanç de situació, compte de resultats i memòria econòmica), auditats en el cas de les organitzacions que han de passar auditoria externa obligatòriament, són accessibles pel públic en general.
- Es difon públicament amb caràcter anual una memòria social d'activitats: Informar sobre les activitats i dades econòmiques (origen i destinació dels fons) de l'organització.
- Les memòries socials dels últims tres anys són públiques i accessibles.
- En la memòria social es facilita, com a mínim, la següent informació de tots els programes i projectes: títol, país, import executat i socis locals. Nota: Per als projectes ja emmarcats en un programa no caldrà facilitar la informació esmentada de forma individual.
- L'organització posa a disposició pública el compromís de comunicació amb les persones i institucions que facin aportacions finalistes. Com a mínim aquest compromís d'incloure el proporcionar informació sobre l'activitat recolzada i els resultats obtinguts amb la mateixa.
- L'organització posa a disposició pública la seva política d'inversions financeres.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Argandoña, A. 2004. Conflicto de intereses: el punto de vista ético. Documento de investigación nº552. IESE Business School.
- Armandans, I. 2009. La mediació en l'àmbit de la salut: una nova opció alternativa de gestió de conflictes. Anuari de Psicologia (Monogràfic 2008-2009). Pàg. 111-125.
- Baena, L., Folguera, R., Garcia, O., Miralles, M., Roca, O. 2016. La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya. Testimonis parlamentaris, 39. Oficina antifrau de Catalunya, Parlament de Catalunya.
- Farré, S., Gutiérrez, E. 2004. Gestió positiva dels conflictes a les associacions: Mediació. Útils pràctics 16. Participació ciutadana, Ajuntament de Barcelona.
- Torre Jussana. 2015. Què cal saber per formar part de la junta directiva? Guia d'assessorament nº2. Ajuntament de Barcelona.

5.Gestió econòmica i financera

L'entitat de custòdia ha de dur a terme una gestió econòmica responsable en la que tingui en compte els principis ètics en la seva actuació i presenti els resultats de forma transparent a la societat.

La gestió econòmica, la gestió financera o, de manera més casolana, “portar els comptes” de la nostra entitat és un aspecte fonamental de la seva gestió que, sovint, per manca de coneixement, potser no acabem de dur a terme de la manera més correcta. Amb aquesta fitxa de bona pràctica us volem ajudar en aquest aspecte de la gestió de la vostra entitat. Al llarg del text ens hi referirem de manera indistinta com a gestió econòmica, gestió financera o gestió econòmica i financera.

Les entitats de custòdia operen en un món canviant, dinàmic i exigent. En aquest context, i per tal d'assegurar la viabilitat de l'entitat, les juntes i, si n'hi ha, la gerència, han de desenvolupar el coneixement necessari i, sobretot, la voluntat de dedicar temps i recursos a la gestió financera, per la qual cosa serà necessari un esforç de gestió. **La importància de la gestió financera també es deu al fet que permet fer possible l'operativa de l'entitat.**

Aquest doble objectiu de fer viable l'entitat i facilitar l'operativa són possibles perquè la gestió financera:

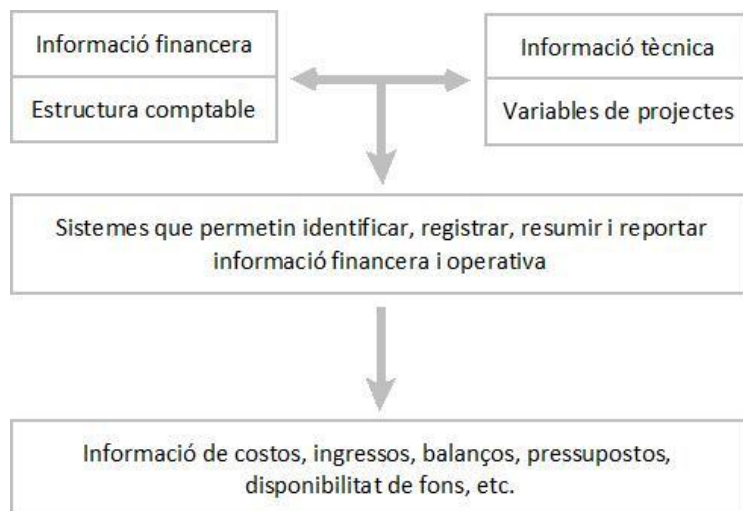
- Permet conèixer i organitzar els recursos econòmics disponibles.
- Ajuda a fer-ne un ús efectiu i eficient per a la consecució dels objectius i el compliment dels compromisos.
- Permet preveure la necessitat i disponibilitat de recursos en el futur, tant de projectes concrets com de l'entitat en general.
- Ajuda a guanyar el respecte i la confiança necessaris dels finançadors i d'altres involucrats en l'entitat.
- Ajuda a generar avantatges competitius en la gestió d'uns recursos limitats.
- Ajuda a aconseguir sostenibilitat a llarg termini.
- Permet conèixer el cost real de cada activitat que realitza l'entitat.
- Permet disposar de diners en el moment en què es necessiten.
- Ajuda a gestionar els cobraments i pagaments en el moment precís.
- És un element clau en la planificació.

> **Eficàcia i eficiència:** la gestió financera permet ser eficaços sent més eficients.

Eficàcia: assolir els objectius marcats

Eficiència: assolir els objectius marcats amb el millor ús possible dels recursos disponibles.

Figura 1 Optimització de processos



Recomanacions referents a la gestió econòmica i financera de l'entitat

5.A. Gestió econòmica estratègica

- > La gestió econòmica i financera com a part de la planificació estratègica.
- > Fons econòmics a llarg termini
- > Una estructura financera equilibrada

5.A. Implicació de tot l'equip en la gestió econòmica i financera

- > Mecanismes de participació i implicació
- > La formació en gestió comptable

5.A. Gestió comptable i informes econòmics

- > La informació comptable
- > Els informes financers
- > La transparència comptable i financera

5.A. Pressupost anual i tresoreria

- > Elaboració i aprovació del pressupost anual
- > Seguiment del pressupost i control de les desviacions
- > El Pla de tresoreria
- > Inversions

5.A. Auditoria de comptes

5.A. La gestió econòmica estratègica

La gestió econòmica i financera forma part de la planificació estratègica. L'entitat treballa per tenir una **estratègia econòmica a mig - llarg termini** que garanteixi el finançament dels acords de custòdia i el seu seguiment.

LA GESTIÓ ECONÒMICA I FINANCERA COM A PART DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

El procés de gestió financera forma part del procés estratègic de l'organització. És per això que s'ha de considerar el fet de mantenir l'estructura financera al llarg del temps. A mitjà termini de tres a cinc anys sí que es poden plantejar modificacions, ja que es tracta d'un procés de gestió financera, i en tot procés hi ha englobada la idea de termini, de planificació, etc. En la mesura en què una organització es va adaptant a l'entorn, podrà ser més eficient i competitiva en un context de recursos escassos, pel fet de ser capaç de gestionar els recursos financers de manera òptima.

S'ha d'entendre la gestió financera com una part més de la gestió global de l'entitat. És diferent de la comptabilitat, que consisteix en el registre dels fets econòmics de les entitats. La gestió financera se centra sobretot en l'anàlisi del flux dels diners i els valors econòmics de l'entitat. Per poder fer-ne el seguiment cal conèixer quin és l'ús dels recursos financers, les seves necessitats i la seva gestió.

- > La gestió financera és la planificació, l'organització, el control i el seguiment dels recursos financers d'una organització, per tal d'aconseguir els objectius marcats.

Per tant, la gestió financera no valora l'impacte dels projectes, no determina si l'entitat treballa bé; és una condició necessària però no suficient, ja que per si sola no pot explicar l'impacte de l'activitat de custòdia que fa l'entitat.

Els principals elements de la gestió financera són:

- **Gestió d'uns recursos limitats:** els fons dels que disposen les entitats gairebé sempre són escassos. Per tant, és important ser-ne conscients per tal d'utilitzar els recursos disponibles de manera eficient i alineada amb els objectius i la missió de l'organització.
- **Gestió del risc:** ajuda a identificar i gestionar els riscos existents de manera activa i conscient, amb la qual cosa es podran prendre accions per limitar-los.
- **Gestió estratègica:** la gestió financera forma part de la gestió estratègica de l'entitat, amb una forta incidència en el mitjà i el llarg termini. És per això que els objectius de l'àrea financera

sempre han de ser coherents i estar alineats amb els objectius estratègics i la missió de l'entitat.

- **Gestió per objectius:** involucrar tots els objectius de l'organització, tant els objectius dels projectes com els de l'organització. Sempre s'ha de tenir en compte que els projectes no són quelcom separat de l'organització.
- > Mitjançant una gestió financera acurada es podrà assegurar que els fons disponibles es destinin d'una manera coherent amb els objectius de l'entitat, minimitzant, a més a més, els riscos financers.

Tot i que no estem parlant de comptabilitat, per entendre els fonaments de la gestió financera s'han de conèixer els **principis comptables**, que són la pedra angular de tota l'activitat financera i comptable. Aquests principis són reconeguts internacionalment i aplicables a qualsevol tipus d'organització, pública, privada i amb o sense afany de lucre. Constitueixen el marc de referència per al treball diari de les entitats en aquestes àrees. Gràcies als principis comptables hi ha la possibilitat de determinar el resultat de l'exercici, valorar els patrimonis i establir el contingut dels comptes anuals, d'una manera coherent entre entitats diferents.

Principi d'imatge fidedigna

Els comptes anuals han de reflectir la situació real de l'organització i ser una imatge fidedigna del patrimoni, la situació financera i els resultats de l'entitat. Perquè això sigui possible, la informació comptable ha de ser clara, exacta, rellevant, útil, completa, objectiva i imparcial. També és necessari que el subjecte econòmic (allò que origina un moviment comptable) i el període al qual es refereix la informació comptable siguin identificables.

Si la informació comptable no té aquestes característiques, serà impossible fer una gestió financera acurada. Així doncs, per tal que la informació comptable sigui útil per la gestió financera, ha d'estar disponible abans de prendre les decisions corresponents i s'ha de poder verificar, revisar i controlar, internament i externa. Per això, la informació comptable sempre ha d'estar disponible per ser analitzada, sigui per membres de l'entitat o altres involucrats/des.

Principi de prudència

Aquest principi implica que la comptabilitat tindrà en compte:

- Només els beneficis reportats durant el període.
- Totes les pèrdues, tant les realitzades i irreversibles com les provisions o pèrdues potencials.
- Les amortitzacions, independentment del resultat esperat.

Això implica que la comptabilitat sempre reflectirà la realitat de la manera més fidel possible.

Principi de meritació

Aquest principi és molt senzill a la pràctica, però molt difícil de ser explicat.

Les despeses i els ingressos determinen el resultat econòmic, què és el que gastem i ingresem en un determinat període. En canvi, els pagament i els cobraments determinen la tresoreria, és a dir si tenim diners disponibles o no. A nivell pràctic es pot donar que una entitat tingui ingressos, però que quant a tresoreria hagi de realitzar més pagaments en un determinat període, cosa que li afectarà la seva disponibilitat de diners (i viceversa).

A l'hora de comptabilitzar els ingressos i despeses, s'haurà de realitzar en el període en què es produeixen i no en el moment en què es faci el pagament o cobrament, ja que pot ser que sigui en períodes diferents. Atès que la comptabilitat treballa amb uns períodes acotats, sense aquest ajustament d'ingressos i despeses als períodes reals, aquesta seria impossible perquè no hi hauria uns inicis i finals clars dels períodes analitzats.

Cada exercici ha de reflectir els ingressos que li corresponen i suportar les despeses que li són pròpies, així el resultat de l'exercici serà el resultat dels seus ingressos i despeses. Per comptabilitzar-los s'ha de considerar la data de la seva realització i no la del seu pagament o cobrament.

Alguns exemples per il·lustrar aquestes idees són:

- **Nòmines:** el cost real mensual d'una persona a efectes de compte d'exploració inclou la paga mensual, prorata de la paga extra, les vacances relatives, etc. Un altre tema és la tresoreria, ja que els pagaments seran diferents en el temps a les despeses i en els mesos en què hi ha paga extra s'haurà de fer front a un pagament més gran. No obstant, a la realitat no és més car un projecte que inclogui el mes d'agost pel fet de pagar les vacances que s'han generat durant tot l'any.
- **Amortització:** s'ha d'anar comptabilitzant la despesa de les inversions a mesura que es vagi produint.
- **Bitllet d'avió:** la despesa es produeix quan vols, encara que el pagament s'hagi de fer per avançat.
- **Projecte:** moltes vegades es cobra un projecte un cop s'ha finalitzat, encara que s'hi hagi treballat durant un temps llarg i els pagaments ocasionats pel projecte s'hagin fet mes a mes. En aquests casos, i seguint el principi de meritació, serà important determinar els ingressos que corresponen a cada mes, per tal d'imputar-los quan corresponen.

El **prorrateig** és la manera de comptabilitzar les despeses i els ingressos per tal que cada període reflecteixi fidelment els ingressos i les despeses que ha generat, de manera que es reparteix el cost entre els diferents períodes o activitats a què correspon un determinat fet econòmic. El més habitual és

fer el prorrateig amb base mensual o trimestral, amb l'objectiu de reflectir la realitat econòmica i financera de l'entitat, a fi que, en cada període es reflecteixin els ingressos i les despeses que li corresponen. D'aquesta manera, el compte de resultats serà la imatge fidel de l'entitat.

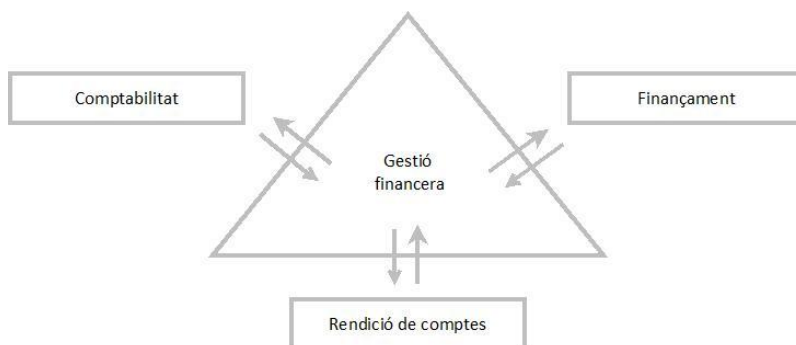
Altres elements rellevants perquè el sistema comptable pugui aportar informació útil són:

- **L'actualització:** els fets comptables s'han de registrar en el moment en què es produeixen. Per exemple, quan una entitat de custòdia rep una subvenció és en el moment en què s'ha de comptabilitzar.
- **El preu d'adquisició o cost de producció:** tots els béns, drets i obligacions s'hauran de comptabilitzar segons el seu preu d'adquisició o cost de producció. Per exemple, quan es compra un ordinador, s'haurà de comptabilitzar el preu que s'ha pagat.
- **La vocació de futur:** l'entitat té una vocació de durada indefinida i, per tant, la comptabilitat reflecteix la continuïtat del funcionament.
- **La continuïtat de criteris:** és necessària la continuïtat en el temps dels criteris de valoració i l'estructura dels informes financers, per tal de fer possible la comparació i obtenir aprenentatges. És a dir, d'un any per l'altre no es poden canviar completament els criteris de comptabilització a fi d'assegurar així la coherència en el temps i poder treballar en el futur amb la informació financera.
- **La integritat:** és necessari recollir totes les operacions del període i per tant, no poden quedar fets comptables pendents de registrar en finalitzar l'exercici. Per exemple, si una entitat de custòdia compra mobles d'oficina a finals d'any però no els tindrà físicament fins a principis de l'any següent, igualment s'haurà de comptabilitzar en el període en què s'ha produït l'adquisició del mobiliari.
- **La justificació:** tota informació comptable s'ha de poder justificar documentalment. Així doncs, és important conservar els documents, factures i altra documentació que expliqui l'evolució del període. A més a més, aquesta informació s'ha de conservar durant el temps que determini la llei, normalment 5 anys.
- **La no compensació entre diferents fonts comptables:** no es poden aglutinar dues operacions en un registre. Per exemple, si una entitat realitza una compravenda d'una finca de valor natural, haurà de comptabilitzar les dues operacions i no el saldo resultant del procés.
- **La importància relativa:** tots aquests principis són de necessària aplicació per garantir la utilitat de la informació. No obstant això, es pot admetre la no aplicació estricta d'algun punt, si la importància relativa en termes quantitius de la variació que se'n derivi sigui poc significativa.

Les fronteres de la gestió financera no sempre són clares amb altres àrees, com la comptabilitat, el finançament i la rendició de comptes. Tot i que no són el mateix, s'han de tenir presents perquè les

informacions que proporcionen cadascuna d'elles són complementàries i necessàries per poder arribar a prendre les decisions oportunes.

Figura 2 Els límits de la gestió financera

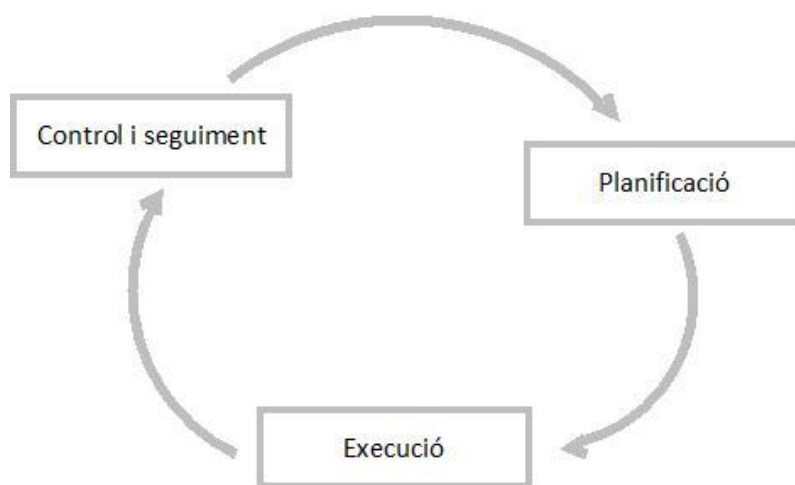


Qualsevol procés de gestió financera ha de seguir aquests passos:

- **Planificació:** la primera fase sempre ha d'incloure l'establiment dels objectius i les activitats planificades en clau financera. S'indicaran els costos involucrats en la iniciació de les activitats i les fonts d'on s'obtidran els recursos. És important en aquesta fase ser proactiu i anticipar-se, per tal de minimitzar els riscos financers que es puguin derivar de les activitats. En el moment de la planificació és quan s'han d'analitzar les diferents alternatives disponibles per a seleccionar-ne la que més convingui.
 - > Algunes eines de planificació són: el pla estratègic, el pla de negoci, el pla d'activitats, els pressupostos, el pla de treball, el pla de tresoreria, l'escandall de projecte, etc.
- **Execució:** és en aquesta etapa quan es coordinen els recursos disponibles (inclou recursos humans, d'equipament i financers), per poder aplicar-los als processos i activitats. S'ha d'especificar quines activitats i responsabilitats s'han de desenvolupar, quan i qui ho ha de fer.
 - > Algunes eines d'execució són: els organigrames, les descripcions de treball, el pla de comptes, el manual de finances, els pressupostos, etc.
- **Seguiment i control:** la fase de seguiment és la que permetrà conèixer l'eficiència de treball i possibles vies de millora. És quan s'elaboraran els informes, tant regulars com puntuals, per avaluar l'efectivitat dels plans i identificar les debilitats i poder prendre accions correctives.
 - > Algunes eines de seguiment són: els informes d'avaluació, els informes de seguiment de pressupostos, els informes de flux de caixa, els informes de projectes, els informes a donants, els informes dels auditors, etc.

En projectes de llarga durada o indefinits, aquest procés es va repetint successivament. Entre totes les fases que configuren la gestió financera ha d'existir coherència.

Figura 3 El procés de gestió financera



FONS ECONÒMICS A LLARG TERMINI

Les entitats de custòdia treballen a llarg termini, molts dels projectes portats a terme són llargs, alguns fins i tot indefinits. És per això de gran importància entendre la gestió d'aquestes entitats amb aquesta idea de termini, i portar a terme una bona gestió financera pot contribuir a emmarcar la gestió de les entitats de custòdia en el temps, assegurant-ne la viabilitat a llarg termini.

Per tal d'assegurar que els recursos es gestionin apropiadament, **en tota entitat és necessària la gestió financera**. En les entitats de custòdia és especialment rellevant, atès que la seva tasca té un impacte social a llarg termini.

- > El rol de la gestió financera és ajudar a prendre decisions: una vegada està clara la missió de l'organització, s'ha de determinar com s'han de gestionar i utilitzar els fons disponibles per poder assolir-la.

Tota entitat té una necessitat de resposta financera ràpida. En el cas de les entitats de custòdia, alguns casos específics en què es donaria la situació de necessitat de resposta financera ràpida són:

- **La compravenda de béns o drets:** ho podran fer les entitats que tinguin fons de reserva o capacitat d'endeutament per fer-ho. Actualment, a Catalunya, les entitats grans ho tenen molt resolt però les petites no, i per tant només poden fer-ho en cas d'accedir a ajudes i a finançament extern, o cercant formes imaginatives.
 - **Actuacions urgents de gestió d'habitats:** es donarà en llocs on l'entitat de custòdia sigui la responsable directa de la gestió i per tant haurà de preveure imprevistos com el vandalisme, les plagues, els fenòmens atmosfèrics, etc. Ella serà qui haurà de respondre i, conseqüentment, podrà tenir una necessitat de finançament específica.
 - **Actuacions legals davant d'incompliments de custòdia:** la majoria d'acords a Catalunya preveuen que en cas d'incompliment se solucionarà mitjançant persones mediadores, jutges/ses de pau, etc. (en cada cas ho especifica el propi acord). En principi no són processos gaire costosos, però cal un fons de garantia per iniciar processos legals en cas d'incompliments dels acords per part de les persones propietàries. Per tal que una entitat estigui coberta en aquest sentit, és adequat destinar una quantitat de diners al fons cada vegada que se signa un acord, per exemple. En definitiva, en cas de trobar-se davant d'un cas d'incompliment, l'entitat ha de poder reaccionar i fer front a la situació.
- > Cal assegurar que l'entitat compta amb fons econòmics (de reserva, de garantia, etc.) per al manteniment dels acords de custòdia a llarg termini, i per iniciar processos legals en cas d'incompliments dels acords per part de les contrapart dels seus acords de custòdia.

UNA ESTRUCTURA FINANCERA EQUILIBRADA

Les entitats de custòdia no acostumen a tenir recursos disponibles excessius, però el desenvolupament de la custòdia requereix finançament a llarg termini de les actuacions i el seu manteniment. Això porta a que cal una gestió adequada dels escassos recursos econòmics del sector i a buscar solucions per augmentar les fonts de finançament amb l'objectiu de tenir una estructura financera equilibrada.

Sens dubtes, la principal preocupació de les entitats són les fonts de finançament, identificar-les, treballar per aconseguir-les i la posterior gestió poden representar la clau de l'èxit de l'entitat. Per aquest motiu cal vetllar per a que les fonts de finançament siguin el màxim diverses, i per cada una d'elles la gestió financera serà diferent.

- **Recursos propis.** Tenir recursos propis porta a una estabilitat econòmica i financera important, i per aquests motius cal vetllar per tenir una bona base social que suporti quotes que permetin al màxim el funcionament quotidià de l'entitat.
- **Subvencions públiques.** Cal trobar aquelles subvencions públiques que encaixen en la nostra necessitat, preparar la documentació i gestionar la justificació. En molts casos requereix una inversió inicial que es justifica i l'administració paga amb posterioritat. Això generalment crea tensions de tresoreria importants que cal planificar el màxim possible i si es pot preveure l'acord en els terminis de pagament amb els proveïdors.
- **Finançament privat.** El finançament privat és aquell procedents de persones o empreses que financen l'entitat o projectes concrets. Per aconseguir el màxim de estabilitat cal treballar per la seva fidelització i per trobar aquelles vies de finançament, compromís, comunicació i transparència que beneficiïn al màxim a ambdues parts. Cal trobar fórmules imaginatives per a que aquesta pota del finançament ens ofereixi l'estabilitat pressupostària necessària.

Normalment les diferents formes de finançament no són sobre el 100% de les activitats i cal treballar per a que siguin complementàries.

En molts casos la gestió financera en les entitats es limita a ocupar-se de l'obtenció fons o recursos i de la seva posterior utilització, però cal anar més enllà i una adequada direcció econòmica cal que vetlli per objectius de eficiència, tenir canals d'informació, i el que és el més important, tenir una estructura financera equilibrada per poder assumir els reptes a llarg termini.

No hi ha fórmules màgiques per aconseguir una posició financera equilibrada, però es poden donar unes quantes pistes:

1. El patrimoni de les organitzacions evoluciona constantment. Tenint en compte l'escàs volum de les entitats la seva evolució ha de ser objecte de constant observació i control per prevenir inestabilitats financeres que puguin desembocar en la desaparició de l'entitat.

2. La informació comptable s'utilitza per avaluar la gestió i conèixer l'autonomia financera, la seva viabilitat i rentabilitat. Per una entitat la relació amb l'entorn és vital per als seus grups d'interès i potencials finançadors.
3. L'anàlisi econòmic-financer dels projectes és de vital importància per garantir la seva viabilitat tècnica i econòmica, els recursos necessaris per a la seva execució i la compatibilitat amb els objectius de l'entitat.
4. La gestió eficient de la tresoreria, doncs les despeses de finançament poden ser molt elevades. Vetllar per un *cash-flow* planificat pot no ser trivial per entitats que majoritàriament estan finançades per fons públics o subvencions i cal incloure aquests costos en el pressupost anual de l'entitat.
5. Pel que fa a les inversions cal trobar fórmules imaginatives o utilitzar productes disponibles al mercat per traslladar pagaments únics a pagaments a termini que permeten traslladar inversió a despesa deduïble i abaratir costos de reposició.
6. Preveure al màxim els costos de finançament en el pressupost anual (rebuts de socis, avals bancaris, etc).

Activitats deficitàries

Tota entitat pot fer activitats que comportin pèrdues, per exemple, quan es realitzen activitats que no tenen font de finançament. Habitualment, aquestes activitats es cobreixen amb recursos propis. Una situació en la qual l'entitat no pugui cobrir amb recursos propis una activitat implica que l'entitat no té res estalviat, i **això és indicatiu d'una situació de vulnerabilitat a considerar**.

En qualsevol cas, **és important fer una balanç global al final de l'any** per veure si el conjunt d'activitats "deficitàries" s'ha pogut cobrir amb els ingressos procedents d'altres fonts. A partir dels resultats del balanç estarem en situació de prendre una decisió sobre quines són les activitats que hem de prioritzar i quines són les activitats que comporten més despeses i que, potser, cal deixar de banda. En aquesta decisió no només hem de considerar factors econòmics, sinó també les prioritats estratègiques de l'entitat.

5.B. La implicació de tot l'equip en la gestió econòmica i financera

L'entitat de custòdia ha de comptar amb els mecanismes i procediments necessaris per fomentar la **participació i la implicació de les diferents persones de l'òrgan de govern i l'equip de treball en la gestió econòmica i financera** de l'entitat, incorporant aquests mecanismes en la presa de decisions i en l'operativa diària

MECANISMES DE PARTICIPACIÓ I IMPLICACIÓ

Tal com s'ha mostrat, la gestió financera ha de formar part de la gestió estratègica de l'organització. Aquest fet implica que l'òrgan de govern i la direcció executiva estan directament implicats en el funcionament financer de l'entitat, tot i que es delegui en la gerència o la persona responsable financera si n'hi hagués.

A més a més, amb l'objectiu d'augmentar-ne la seva utilitat i per facilitar la presa de decisions, hi ha d'haver una coresponsabilitat entre la persona que té assignada la responsabilitat financera i les persones responsables dels diferents projectes de l'entitat:

- **Òrgan de govern:** és el responsable legal de la gestió de l'organització i és l'encarregat de marcar les estratègies i les polítiques. Com a màxims representants de l'entitat, les persones membres de l'òrgan de govern són les responsables últimes de la gestió financera de l'entitat.
- **Direcció executiva:** l'òrgan de govern delega les responsabilitats a la direcció executiva. La direcció executiva serà la que després vagi delegant responsabilitats al personal de l'entitat.
- **Àrea financera:** és la persona o el departament de l'organització encarregat d'implementar les polítiques financeres i fer-ne el seguiment més operatiu.
- **Un esforç d'equip:** a la pràctica, totes les persones que treballen pels objectius de l'entitat tenen part de responsabilitat en la gestió financera. Les persones responsables de projectes, com a part de l'equip, s'han de responsabilitzar de la gestió financera de cada projecte.

S'han d'establir els procediments necessaris per fomentar la participació i la implicació de les diferents persones de l'equip en la gestió financera de l'entitat, incorporant aquests mecanismes en l'operativa diària.

Actualment, en la gran majoria d'entitats no lucratives es dona la problemàtica derivada del limitat nivell de coordinació entre l'àrea de projectes i la financera. Algunes bones pràctiques que exemplificarien una bona coordinació serien:

- Elaborar els pressupostos de manera participativa.
- Alinear la planificació anual d'activitats i el pressupost.
- Treballar en equip en l'elaboració dels informes dels projectes.
- Coordinar tot l'equip en el disseny de les polítiques.
- Realitzar seguiment econòmic dels projectes.
- Realitzar una avaluació integrada del projecte, tant tècnicament com financera.
- Identificar conjuntament les àrees de millora.

Per tal de millorar la gestió financera s'ha d'entendre i incorporar la coordinació entre les dues àrees, facilitant l'intercanvi d'informació i una millor comprensió entre les persones tècniques i responsables de projectes i les administradores de recursos. Això és el que possibilitarà una gestió fluida i eficient.

L'objectiu de compartir responsabilitats amb la persona responsable de projectes és doble:

- Per una banda, es pot aconseguir que tota l'entitat se senti més partícip de la seva gestió i dels projectes concrets que realitza.
 - Per l'altra, permetrà conèixer si un projecte concret és deficitari o bé aporta beneficis a l'entitat; tant per part dels responsables financers com per part de la pròpia persona responsable de projecte que podrà tenir així una visió més àmplia de la seva activitat.
- > Es pot començar, per exemple, incorporant a les persones responsables del projecte en l'elaboració del pressupost anual i en el seguiment que s'estableixi. També es poden assignar controls ordinaris com la supervisió de factures o el seguiment de despeses del projecte.

LA FORMACIÓ EN GESTIÓ COMPTABLE

En una entitat de custòdia **cal assegurar que l'equip de treball de l'entitat té la formació necessària en gestió comptable i financera** per assumir la presa de decisió i implicació que li correspon segons el seu càrrec.

A banda de la formació necessària, cal indicar que els responsables de la gestió comptable i financera de l'entitat poden utilitzar les prestacions d'un **ERP** o **o programa de gestió de l'entitat** (de l'anglès Enterprise Resource Planning – Sistema de Planificació dels Recursos).

Un ERP és un programa informàtic de gestió de la informació d'una organització (una empresa, una associació, etc.) que permet la integració de determinades operacions de l'organització, principalment pel que fa referència a recursos humans, comptabilitat, control de costos, producció, inventari, etc. Existeixen diferents ERP en el mercat que poden facilitar-nos la feina en aquest sentit.

Els avantatges d'incorporar un ERP en la gestió econòmica i financera de la nostra organització són:

- Automatització dels processos econòmics de l'entitat.
- Disponibilitat de la informació econòmica i financera en una única plataforma i una única base de dades.
- Estalvi de temps i despeses.
- Minimització del risc d'errors.
- Facilitat en el seguiment i l'avaluació del funcionament de l'entitat.
- Facilitat a l'hora de compartir la informació.

5.C. Gestió comptable i informes econòmics

La **informació comptable reflecteix de la forma més fidel possible la realitat** del patrimoni, la situació financera i els resultats de l'entitat.

Tota la informació comptable es pot justificar **documentalment**, que és posada a **disposició pública de forma transparent**

LA INFORMACIÓ COMPTABLE

La **comptabilitat** és el conjunt d'eines que permet recollir, classificar i sintetitzar els fets que afecten el patrimoni de l'entitat, de manera que expressen la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de la gestió de l'entitat.

- > És important prendre la comptabilitat més enllà del compliment de la legalitat per tal que pugui ser una eina útil per prendre decisions en la gestió de l'entitat, especialment de l'àmbit financer.

La **rendició de comptes** es refereix a l'explicació d'aspectes organitzatius tals com la raó de ser i els valors de l'entitat, les activitats i el seu impacte, el finançament, l'equip i les polítiques de gestió i el desenvolupament de persones, la visió que té de la societat, les polítiques de comunicació, etc. En aquest sentit, la rendició de comptes en el marc de les entitats del tercer sector va més enllà dels nombres i es planteja des d'una visió global del funcionament i les activitats de l'organització.

Es presenten els comptes anuals a les persones interessades en el funcionament de l'entitat (òrgan de govern, directors, donants, Administració, etc.). Els comptes anuals, juntament amb el corresponent informe, poden arribar a ser una carta de presentació de l'organització molt important perquè expressen el que ha estat la gestió de l'entitat. És per això que els informes anuals han de:

- Ser un reflex de l'organització.
- Ajudar a la promoció de la feina de l'entitat.
- Satisfer les necessitats d'informació de les persones destinatàries.
- Complir els requisits de l'auditoria.

Si els comptes anuals d'una organització no lucrativa mostren un gran fons acumulat, pot donar la impressió que l'organització disposa de bons recursos i els finançadors/es es poden inclinar per donar suport a altres iniciatives. No obstant això, hi ha molt bones raons per les quals una entitat obtingui beneficis i reserves. Si és així s'haurà de detallar una explicació detallant-ne els motius en l'informe, per fer veure a les fonts finançadores potencials que el seu suport és igualment necessari. A més a més, en

el cas de les entitats de custòdia, atès que adquireixen propietats i drets, la creació d'un fons és especialment rellevant.

Un dels objectius de la rendició de comptes és mostrar a les fonts finançadores donants que els fons han estat utilitzats pel propòsit que es van pensar i es van comunicar. Actuant amb transparència també s'aconseguirà credibilitat i es desenvoluparà una confiança que revertirà en què futurs finançaments puguin arribar a temps.

El **finançament** és l'obtenció dels recursos necessaris per tal de poder assolir la missió de l'entitat. Les organitzacions no lucratives poden obtenir recursos de diferents fonts: particulars, administracions públiques, empreses, etc. El fet d'escollir una o altra font de finançament implica prendre una decisió estratègica per l'entitat. Malgrat la importància d'aquesta decisió, normalment les entitats no disposen d'autonomia total per afrontar-la. Com a resultat de la forma de finançament de l'organització, l'entitat tindrà uns avantatges i uns inconvenients en relació amb:

- **El grau de risc:** en general, com menys fonts de finançament, més gran és el risc de no disposar recursos que tindrà l'entitat a mitjà i llarg termini. Per tal de disminuir aquest risc, és recomanable diversificar les fonts de finançament. Les possibles fonts de finançament de les entitats de custòdia poden ser:

Capital propi.

Ajuts i subvencions.

Persones (mecenes personals, donacions, bons de contribució, socis...).

Productes financers (pòlisses de crèdit que permetin solucionar els desajustos temporals entre despeses i ingressos, finançament de subvencions, crèdits per inversió, inversors de capital, banca ètica, cooperatives de finançament d'economia social...).

Patrocini, mecenatge i responsabilitat social de l'empresa.

Merxandatge.

Col·laboració entre organitzacions.

Altres: voluntariat, donacions en espècie, avals, difusió de l'entitat.

- **La dependència:** per tal de disminuir el risc, és recomanable disminuir la dependència envers les fonts finançadores, fet que implica aconseguir una gran base social que generi recursos propis (quotes, donacions, etc.).
- **La complexitat de gestió:** s'ha de tenir en compte, però, que la fragmentació del finançament en diferents fonts implica destinar més recursos per la seva gestió.
- **La tresoreria** (necessitats de finançament): s'ha de considerar la relació entre els pagaments i els cobraments i les seves implicacions. Per exemple, la majoria de subvencions es cobren un

cop s'ha realitzat el projecte, quan es poden justificar les despeses. Per tant, s'haurà de pensar com finançar el projecte durant aquest període. Algunes vegades també hi ha un retard en el cobrament una vegada ja s'ha justificat el projecte, la qual cosa provoca necessitats de tresoreria. En algunes ocasions, i com a conseqüència de les necessitats de tresoreria, es fa necessari contractar pòlisses de crèdit d'elevat cost i que necessiten aval.

Els **costos** són el consum, valorat en diners, dels béns i serveis necessaris per a la consecució de l'objectiu de l'entitat.

- > Exemples de costos són els del personal necessari per a la consecució dels objectius de l'entitat (que impliquen una despesa i el seu pagament corresponent) o les dotacions a l'amortització de l'immobilitzat (que són un cost que no comporta pagament).

Les **despeses** originen els pagaments a què ha de fer front l'entitat per realitzar l'activitat.

- > Una entitat incorre en costos quan estan dedicats a l'activitat pròpia de l'entitat i, per tant s'esperen recuperar amb ingressos futurs. El concepte de despesa és més ampli i engloba els costos i altres despeses que una entitat té. Només quan les despeses representen consums en els processos de l'activitat de l'entitat estarem davant de despeses que són costos.

Una **inversió** és l'adquisició de béns immobles, finques en propietat, maquinària, vehicles i altres elements de l'actiu immobilitzat (material, immaterial, com per exemple, equipament informàtic o financer).

- > Les inversions es converteixen en cost a mesura que es van aplicant les dotacions a l'amortització al llarg de la seva vida útil, com a reflex de la seva pèrdua de valor pel transcurs del temps. Aquesta pèrdua de valor representa un cost en tant que es considera que s'hi ha incorregut com a conseqüència de l'activitat ordinària de l'entitat.

Els **ingressos** es contraposen a les despeses. Els ingressos són tota quantitat de diners que entra en l'entitat, sigui o no produïda per l'activitat pròpia de l'entitat.

Els **cobraments** i **pagaments** es consideren en el camp dels moviments de tresoreria (diners disponibles). Els cobraments corresponen a l'entrada de fons i els pagaments a la sortida.

Els **fets comptables** són els actes o transaccions que, tenint conseqüències de tipus econòmic, afecten el patrimoni de l'entitat.

Ingrés ≠ Cobrament ≠ Benefici

Despesa ≠ Pagament ≠ Pèrdua

- > Un exemple de distinció entre inversió i despesa en un cas concret de gestió i millora d'hàbitats en una finca:

Es considera inversió quan hi ha una revalorització dels terrenys on s'actua (obertura d'un camí, instal·lació de tanques, plafons, etc.).

Es considera despesa quan es tracta d'una gestió tipus manteniment (neteja vegetació, manteniment de camins, etc.).

Els **grups comptables** representen la manera de classificar els fets comptables. Tenint clar els grups es podrà entendre i classificar ràpidament el funcionament i la naturalesa de la comptabilitat com a reflex dels fets comptables. Els grups comptables organitzen la informació segons el tipus de fet comptable i no en la raó que l'ha originat.

- > S'estableix una classificació dels comptes per naturalesa, segons el fet comptable de què es tracta.

Sobre aquesta classificació es fomenta la gestió financera, ja que per llegir els informes financers, com el balanç o el compte d'explotació, és necessari entendre aquests grups i saber la naturalesa dels diferents fets comptables.

Hi ha 7 grups comptables: 5 de comptes de situació i 2 de comptes de gestió.

- Els **comptes de situació** són aquells que reflecteixen circumstàncies permanents en l'entitat, i es traspassen d'un exercici al següent; són els comptes que aniran al balanç.
- Els **comptes de gestió** són els que determinen el resultat de l'entitat, i no es traspassen entre exercicis, a mesura que dins d'un exercici es vagin generant, s'aniran originant les pèrdues i els guanys; són els comptes que aniran al compte de resultats.

Els comptes es descriuen mitjançant dígit: els tres primers estan establerts pel PGC (Pla General Comptable). Després, cada entitat n'hi pot afegir segons les seves necessitats i el grau de detall que necessiti. Els 7 grups comptables i els conceptes que inclouen en cada cos són els següents (s'hi afegeixen exemples clarificadors):

Figura 4 Grups comptables. Continguts i exemples

COMPTE DE SITUACIÓ: GRUPS 1, 2, 3, 4 i 5	
Grup 1. Finançament bàsic	Fons social de l'entitat
111 Reserves voluntàries	Creació d'un fons de sostenibilitat amb l'excedent d'exercicis anteriors
170 Deutes a llarg termini amb entitats de crèdit	Préstec concedit per la compra d'un terreny, amb un venciment a 10 anys per part d'una entitat bancària
Grup 2. Immobilitzat	Béns de l'entitat
220 Terrenys i béns naturals	Valor d'un terreny que l'entitat té en possessió. S'ha de destacar que, dels immobilitzats materials, "terrenys" és l'únic compte que no pateix pèrdua de valor, no s'ha d'amortitzar.
Grup 3. Existències	Material que té l'entitat per treballar
310 Matèries primeres	Matèries primeres per a l'elaboració dels productes del mercat de custòdia.
Grup 4. Creditors i deutors	Recursos que l'entitat deu o li deuen a curt termini
400 Proveïdors	Diners que es deuen a proveïdors.
431 Clients, efectes comercials a cobrar	Clients que deuen diners, per la venda de marxandatge de l'entitat
Grup 5. Comptes financers	Drets i deures a curt termini, operació financera
520 Deutes a curt termini amb entitats de crèdit	Diners que l'entitat deu, per un préstec rebut, amb un venciment inferior a 1 any.
571 Caixa	Diners que l'entitat té en efectiu a l'entitat, a la "caixa petita".
COMPTE DE GESTIÓ: GRUPS 6 i 7	
Grup 6. Compres i despeses	Recursos que l'entitat ha gastat
600 Compres de béns destinats a l'activitat	Compra d'eines i estris per a la gestió del camp.
640 Sous i salaris	Salaris de l'equip.
Grup 7. Vendes i ingressos	Diners que l'entitat ha facturat o rebut
700 Venda de producció pròpia	Ingressos per la venda de productes del mercat de custòdia
740 Subvencions oficials a l'explotació	Ingressos rebuts per una subvenció concedida per part de l'ajuntament per a la realització d'un projecte de custòdia.

ELS INFORMES FINANCERS

Els informes financers permeten obtenir informació sobre com es gestiona l'entitat i consegüentment, prendre decisions estratègiques. Els informes financers mostren, resumidament, el següent:

- Les fonts de finançament
- Per quin propòsit s'ha rebut el finançament
- On s'ha destinat el finançament
- Quins són els resultats de cada activitat o projecte

Els informes financers són:

- El balanç de situació
- El compte de resultats
- La memòria econòmica

El balanç de situació

El **balanç de situació** és una fotografia instantània del patrimoni organitzatiu en un moment donat i el seu objectiu és ser un reflex fidel de la situació econòmica de l'entitat. El balanç reflecteix la situació patrimonial de l'entitat. El **patrimoni** és el conjunt de béns, drets i obligacions que té l'entitat. Hi trobem:

- **L'actiu** és el conjunt de béns i drets que formen part del patrimoni de l'entitat. L'actiu recull en què s'han invertit els diners de l'entitat, el conjunt de béns i drets. L'actiu està format per l'**immobilitzat** i el **circulant**:
 - a. **L'immobilitzat** és allò en el que s'inverteix i roman a l'organització per un temps superior a un any.
 - **Immobilitzat material**: són les inversions tangibles i en general van patint una pèrdua de valor al llarg del temps. Per exemple, despeses de terrenys, edificis, maquinària, elements de transport, mobiliari, etc.
 - **Immobilitzat immaterial**: es tracta d'immobilitzats reals, de naturalesa intangible, que es poden vendre. També perden valor al llarg del temps. Per exemple, despeses d'investigació, aplicacions informàtiques, concessions administratives, etc.
 - **Immobilitzat financer**: són les inversions realitzades amb la voluntat que romanguin per un període superior a un any en l'entitat. Poden ser participacions, crèdits concedits, etc.

- b. **El circulant** està constituït per aquells comptes que representen béns i drets, que romandran a l'entitat per un període igual o inferior a un any. Estan permanentment en transformació i formen part del patrimoni de manera transitòria. Poden ser:
 - Existències: materials, matèries primeres, productes, eines de gestió del camp, etc.
 - Deutors, socis, etc.
 - Disponible: bancs, caixa.
- > Els béns i drets que té una entitat tenen el mateix valor que les obligacions contraïdes per tal d'adquirir-los.
- **El passiu** és el conjunt d'obligacions que formen part del patrimoni. El passiu recull d'on s'han tret els recursos per invertir en béns i drets. En el passiu també es troba el resultat de l'exercici, els beneficis o les pèrdues. Aquesta partida es troba en el passiu ja que si una entitat ha tingut beneficis el que fa és augmentar els fons (part de finançament de l'entitat en el passiu), mentre que si ha tingut pèrdues aquests disminueixen. El passiu pot ser:
 - a. **No exigible:** capital propi, reserves (els recursos permanents).
 - b. **Exigible a llarg termini:** deutes a tercers que tenen el venciment en un termini superior a un any. Persones creditors, prestadores i proveïdores (més d'un any).
 - c. **Exigible a curt termini:** deutes a tercers que tenen el venciment en un termini no superior a un any. Persones creditors, prestadores i proveïdores (menys d'un any).
 - d. **Resultat del compte de resultats:** pèrdues o guanys.
- > Com a exercici aclaridor es podria considerar fer el balanç d'una persona: en l'actiu es recolliria tot el que aquesta persona té (pis, cotxe, mobles, diners disponibles al compte corrent, etc.), i en el passiu tot el que ha facilitat que ho tingués, com a finançament (hipoteca, crèdit personal, fons propis, etc.).

El balanç reflecteix un moment en el temps. S'ha de considerar la seva importància, ja que posa de manifest la situació patrimonial de l'entitat en el moment de la fotografia, i és la conseqüència d'una activitat passada. De vegades, donat que la majoria d'entitats estan fortament orientades a l'acció, no se li dóna la importància que té. Algunes de les informacions que proporciona el balanç són:

- Coneixement de la situació de l'entitat a través de la composició o l'estructura del seu patrimoni. El balanç posa de manifest l'estat de salut de l'organització. Permet saber si l'entitat està fortament endeutada, si li deuen molts diners, si ha realitzat moltes o poques inversions, els fons propis de què disposa, etc.
- Determinació del resultat corresponent al període que el balanç tanca.
- Possibilitat de conèixer l'evolució de l'organització, mitjançant la comparació amb balanços anteriors.

- Possibilitat d'analitzar els seus diferents components.

La llei exigeix que el balanç es faci almenys anualment, un cop s'ha fet el tancament de l'exercici. El balanç és un dels informes anuals que han de ser aprovats per l'òrgan de govern. No obstant això, fer més balanços durant l'any pot ajudar a aprofundir en la informació financera i a prendre decisions d'una manera més fàcil.

Figura 5 Exemple teòric de balanç de situació d'una entitat.

TOTAL ACTIU NO CORRENT	TOTAL PATRIMONI NET
Immobilitzat intangible	Capital
Immobilitzat material	Reserves
Inversions Immobiliàries	Resultat exercici anterior
Inversions Financeres	
TOTAL ACTIU CORRENT	TOTAL PASSIU NO CORRENT
Existències	
- Matèries primeres	Efectes a pagar a llarg termini
- Mercaderies	Deures a bancs a llarg termini
- Productes acabats	
Realitzable	
- Client	
- Inversions a curt termini	
- Deutes d'hisenda o s.s.	
Disponible	
- Bancs i institucions de crèdit	
- Caixa	
	TOTAL PASSIU CORENT
	Proveïdors a curt termini
	Deutes a bancs a curt termini
	Hisenda Pública creditora
	Seguretat social creditora
TOTAL ACTIU	TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU

El compte de resultats

El compte de **resultats, compte d'explotació o compte de pèrdues i guanys**, recull els ingressos i despeses de l'organització o d'un projecte concret durant un període de temps.

El compte de resultats reflecteix la gestió econòmica de l'organització en un període determinat: la diferència entre els ingressos i les despeses dona el benefici o pèrdua en un període concret. Si no s'indica el contrari en els estatuts de l'organització, s'entén que el període habitual és un any natural. Ha de recollir totes les despeses i els ingressos d'aquest període:

- Les **despeses** són els consums necessaris per dur a terme l'activitat, i són materials fungibles, ja que si fossin inversions (durada superior a un any) anirien al balanç. Per exemple, despeses de personal, lloguers, transport, telèfon, aigua, llum, serveis exteriors, materials, assegurances, publicitat, comissions, amortitzacions, etc.

- Els **ingressos** poden tenir procedències diferents: ordinaris (propis de l'activitat de l'entitat) o extraordinaris). Els ingressos són les rendes derivades de la realització de l'activitat i altres que permetran portar a terme diferents activitats. Per exemple, quotes de socis, subvencions, ingressos derivats de l'activitat, venda de merxandatge, etc.
- > El resultat econòmic d'un exercici és la diferència entre els ingressos i les despeses. La periodicitat pot ser variada: setmanal, mensual, trimestral, anual, etc., en funció de les necessitats del projecte o l'entitat.

Figura 6 Procés d'elaboració del compte de resultats d'una entitat.

PÈRDUES I GUANYES

+ Ingressos d'explotació

- a. Import net de la xifra de negocis
- b. Variació de les existències
- c. Altres ingressos d'explotació

- Despeses d'explotació

- a. Proveïments (compres i variació d'existències)
- b. Despeses de personal
- c. Amortització de l'immobilitzat
- d. Altres despeses

RESULTAT D'EXPLOTACIÓ = RESULTAT ABANS D'INGRESSOS I IMPOSTOS (BAII)

RESULTAT ABANS D'INGRESSOS I IMPOSTOS (BAII)

+ ingressos financers

- despeses financeres

RESULTAT FINANCER = RESULTAT FINANCER ABANS D'IMPOSTOS (BAI)

RESULTAT FINANCER ABANS D'IMPOSTOS (BAI)

- Impostos sobre beneficis

= RESULTAT NET (BN)

Com en el cas del balanç, **el compte de resultats s'ha de realitzar anualment**, però si una organització considerés oportú fer-ne més durant l'any, disposarà de més informació, el que pot ajudar a prendre decisions d'una manera més òptima.

- > En el compte d'explotació tenim el reflex de l'activitat de l'entitat, és per això normal dedicar-li més esforços i anàlisi. Però també hem d'entendre el valor del balanç per tal de guanyar equilibri en la gestió de l'entitat.

La memòria econòmica. El Pla comptable d'associacions i fundacions

En la memòria econòmica s'explicarà amb detall la informació recollida en els dos primers documents (balanç i compte de resultats). La memòria, a partir de l'any 2008, amb l'entrada en vigència del nou Pla Comptable, ha d'incloure dos nous estats financers:

- L'estat de fluxos d'efectiu

- L'estat de canvis en el patrimoni net

Cal indicar que, a nivell d'associacions i fundacions, existeix l'anomenat **Pla comptable d'associacions i fundacions**, aprovat pel Decret 259/2008, de 23 de desembre, pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions i les associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya, i que cal aplicar als exercicis econòmics iniciats el 2009. El mateix decret defineix els continguts i models per elaborar aquests comptes anuals.

Altres informes de gestió

Existeixen altres informes de gestió per facilitar la presa de decisions, que estan adreçats a la gestió específica de l'entitat i dels programes o activitats duts a terme. Alguns dels informes específics podrien tenir una periodicitat mensual o trimestral, per exemple, de seguiment sobre algunes àrees concretes, o bé de l'entitat en general (mentre que els informes d'aprovació obligatòria són anuals).

Poden ser informes específics preparats per persones directament implicades en el projecte; indicadors especials per a avaluar el funcionament de l'organització, etc. Alguns exemples poden ser:

- Compte de resultats mensual.
- Control pressupostari: a partir del pressupost anual es fa el seguiment trimestral i la seva actualització, per tal d'analitzar la comparativa entre el pressupost aprovat i el de seguiment. També es realitzen previsions de tancament.
- Pla de tresoreria i control mensual.
- Indicadors de gestió.

La llei d'associacions preveu l'aprovació dels informes anuals per part de l'òrgan de govern, encara que no especifica que s'hagin de dipositar en tots els casos. Si l'entitat és considerada d'Utilitat Pública, a més a més tenen l'obligació de dipositar-les en el Registre d'Associacions. En el cas de les fundacions, el patronat és l'encarregat de revisar i vetllar pels comptes anuals.

Els comptes anuals han de reflectir la situació real de l'organització i ser una imatge fidedigna del patrimoni, la situació financera i els resultats de l'entitat. Perquè això sigui possible, la informació comptable ha de ser clara, exacta, rellevant, útil, completa, objectiva i imparcial. També és necessari que el subjecte econòmic (allò que origina un moviment comptable) i el període al qual es refereix la informació comptable siguin identificables.

Si la informació comptable no té aquestes característiques, serà impossible fer una gestió financera acurada. Així doncs, per tal que la informació comptable sigui útil per la gestió financera, ha d'estar disponible abans de prendre les decisions corresponents i s'ha de poder verificar, revisar i controlar, internament i externa. Per això, la informació comptable sempre ha d'estar disponible per ser analitzada, sigui per membres de l'entitat o altres involucrats/des.

LA TRANSPARÈNCIA COMPTABLE I FINANCERA

La **transparència és el grau d'informació i l'actitud amb què s'afronta la rendició de comptes**. La transparència no és quelcom absolut, sinó que està influenciada per variables com els valors organitzatius, l'activitat realitzada, les persones destinatàries de les actuacions, la cultura participativa de l'organització o l'entorn social, entre altres. Lluny d'eludir responsabilitats, aquest concepte de transparència implica obligacions derivades de la coherència amb la missió i els valors de cada organització.

A més, cal esmentar que, a nivell català, existeix la **Llei de la transparència** (Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern) de la qual n'ha derivat, en relació a **les associacions i fundacions**, sovint perceptores de fons públics (com pot ser una entitat de custòdia) la **Guia de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics** (vegeu l'enllaç a l'apartat de Recursos). A l'apartat introductori de la Guia es diu:

- > Les associacions i les fundacions tenen una cultura pròpia de transparència de llarga tradició. Aquesta cultura parteix de la seva sensibilitat, i es fonamenta en la consciència de la necessitat de retre comptes a la ciutadania i als seus grups d'interès sobre els retorns socials efectuats amb diners d'origen públic, dels procedents de campanyes de captació pública, i dels derivats de les activitats realitzades amb la dedicació dels voluntaris que desinteressadament aporten els seus coneixements i temps a les activitats d'aquestes entitats en benefici de la ciutadania.

La Llei de transparència **s'aplica a les associacions i fundacions perceptores de subvencions o ajuts públics**, d'acord amb l'article 3.4 de la Llei, si:

- Perceben més de 100.000 euros anuals de subvencions o ajuts públics.
- O un 40% o més dels seus ingressos anuals provenen d'ajuts o subvencions públics (mínim: més de 5.000 euros).

Les associacions i fundacions que es trobin en algun d'aquests supòsits han de complir les obligacions de transparència del títol II de la Llei de transparència, que de manera resumida són:

- A) Difondre la informació pública d'interès general d'una manera veraç i objectiva, perquè les persones puguin conèixer l'actuació i el funcionament de l'Administració pública i exercir el control d'aquesta actuació.
- B) Garantir que la informació a què fa referència la lletra a es difon de manera constant i s'actualitza permanentment, amb la indicació expressa de la data en què s'ha actualitzat per darrera vegada i, si és possible, de la data en què s'ha de tornar a actualitzar.
- C) Organitzar la informació de manera que sigui fàcilment accessible i comprensible per a les persones i que en faciliti una consulta àgil i ràpida per mitjà d'instruments de cerca dotats de les característiques tècniques que ho garanteixin.

- D) Ordenar temàticament la informació perquè sigui fàcil i intuïtiva de localitzar. Aquesta ordenació s'ha de fer, com a mínim, amb criteris temàtics i cronològics, seguint el quadre de classificació documental corporatiu -si se'n disposa- i incorporant-hi índexs o guies de consulta.
- E) Facilitar la consulta de la informació amb l'ús de mitjans informàtics en formats fàcilment comprensibles i que permetin la interoperabilitat i la reutilització.

L'afectació i aplicació complertes de la Llei de transparència a una entitat de custòdia del territori com a perceptora de fons públics la podeu consultar a l'enllaç disponible a l'apartat de Recursos.

Però, independentment de si és d'aplicació o no la Llei de transparència a la nostra entitat, hem de considerar que els informes econòmics i financers són rellevants en diferent grau per als diferents actors involucrats de l'entitat: per als treballadors, per a l'òrgan de govern, per als donants actuals i/o potencials o bé per a les persones interessades en l'activitat i el funcionament de l'organització. **És important que cada entitat pensi i identifiqui les persones i/o entitats que poden ser els destinataris dels informes financers;** en general els destinataris són els involucrats de l'organització.

- > Els **involucrats** (en anglès, **stakeholders**) són totes aquelles persones interessades en l'activitat o en el funcionament de l'entitat i que poden afectar el seu resultat o bé estar afectades pel funcionament de l'organització.

Figura 7 Qui necessita la informació financera?

PERSONES INVOLUCRADES	UTILITAT DE LA INFORMACIÓ
Òrgan de govern	Supervisar com s'usen els recursos per als objectius de l'organització
Direcció	Supervisar com s'usen els fons dels projectes, especialment per comparar-ho amb els plans originals. Pot servir per a planificar millor en un futur.
Equip del projecte	Conèixer els recursos disponibles pels projectes i en què s'han gastat aquests.
Equip de finances o persones que porten la responsabilitat financera	Assegurar la disponibilitat dels recursos necessaris per al funcionament de l'organització.
Públic destinatari dels projectes	Propietaris amb acords, ajuntaments, voluntaris, etc. Conèixer el valor dels serveis dels quals es beneficien.
Fonts de finançament	Assegurar que els fons s'usen com es va acordar i que els objectius dels projectes es compleixen. Pot ajudar a considerar un nou finançament en un futur.
Administracions	Assegurar la regularitat fiscal de l'entitat.
Públic en general	Conèixer el que ingressa i gasta l'entitat durant l'any i en què s'utilitzen els diners.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Document de balanç de la XCT de l'any 2016

Xarxa de Custòdia del Territori			
Balanz de situació			
31 de desembre de 2016			
Exercici 2016			
ACTIU	NOTES DE LA MEMÒRIA	2016	2015
A) ACTIU NO CORRENT		10.678,58	40.230,41
I. Inmobilitzat Intangible	4,6	294,79	439,99
II. Inmobilitzat material	4,6	6.214,57	3.648,00
VI. Inversions financeres a llarg termini	7,9	4.163,42	36.126,62
VII. Actiu per impost diferit		15,80	15,80
B. ACTIU CORRENT	4	229.488,58	285.533,04
II. Usuaris, patrocinadors i deutors de les activitats i altres comptes a cobrar		227.968,04	272.380,68
1. Usuaris i deutors per vendes i prestació de serveis	9	200.357,36	244.768,80
6. Actius per impost corrent i altres crèdits amb les administracions públiques		27.610,68	27.611,88
VI. Efectiu i altres actius líquids equivalents		1.620,54	13.162,36
TOTAL ACTIU (A+B)		240.167,16	325.763,45
PATRIMONI NET I PASSIU			
	NOTES DE LA MEMÒRIA	2016	2015
A) PATRIMONI NET	11	36.134,37	27.311,21
A-1) Fons propis		36.134,37	27.311,21
III. Excedents d'exercicis anteriors		27.311,21	29.122,87
V. Excedent de l'exercici (positiu o negatiu)		10.823,16	-1.811,66
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts i altres ajustaments		0,00	0,00
C) PASSIU CORRENT	4	202.032,79	298.462,24
II. Deutes a curt termini	10	142.726,24	112.754,17
1. Deutes amb entitat de crèdit		55.826,80	32.754,17
2. Altres deutes a curt termini		86.899,44	80.000,00
IV. Creditors per activitats i altres comptes a pagar	10	33.460,55	75.077,07
1. Proveïdors		9.903,09	14.106,70
2. Creditors variis		16.365,40	62.572,65
4. Passius per impost corrent i altres deutes amb les administracions públiques	13	8.191,16	8.397,72
V. Periodificacions a curt termini	10	25.846,00	110.621,00
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A+B+C)		240.167,16	325.763,45

Document amb el compte de resultats de la XCT de l'any 2017

BALANÇ D'EXPLOTACIÓ <i>Pèrdues i guanys</i>			Ingressos per projectes (26%)	
	2017	2016		
Pla de Treball DTES- GenCat (42%)	146.796 €	150.000 €	Subvencions públiques (17%)	60.122 €
Quotes membres (14%)	49.219 €	49.943 €	Mejorando la custodia- F. Biodiversidad	20.318 €
Subvencions públiques per projectes (17%)	60.122 €	53.782 €	Enfortiment custòdia- DTASF GenCat	1.579 €
Ingressos projectes, patrocinadors privats (6%)	15.978 €	85.080 €	ELCN- LIFE (CE)	5.436 €
Altres/Ajut Google adWords (21%)	73.492 €	81.066 €	Diplocat	1.001 €
TOTAL INGRESSOS	348.862 €	419.871 €	Ajut SOC. Programa Garantia Juvenil	19.942 €
Personal assalariat (38,36%)	120.548 €	129.063 €	Land Acces-Erasmus (CE)	9.346 €
Càrregues Seguretat Social (11,64%)	36.597 €	37.792 €	Jornades PATT- DARP	2.500 €
Col.laboradors externs (0,15%)	460 €	3.858 €	Ingressos privats i contractes serveis (6%)	15.978 €
Despeses de Funcionament (9,7%)	30.480 €	34.250 €	Organització actes i activitats	2.138 €
Despeses activitats periodiques XCT (5,6%)	17.586 €	5.287 €	Assessoraments	3.965 €
Bens i serveis de projectes (4,38%)	13.765 €	88.780 €	Arrèlia	640 €
Promoció Arrèlia Google Adwords (23,38%)	73.492 €	80.414 €	Premi Fundació Girbau	3.500 €
Impostos (3,03%)	9.532 €	15.519 €	Donant Ambiental- OSSAC	4.140 €
Despeses financeres (2,69%)	8.450 €	12.187 €	Mans al Verd- Aj. de Barcelona	1.595 €
Amortitzacions (0,53%)	1.675 €	1.748 €		
Fons / Variacions provisions (0,54%)	1.689 €	150 €		
TOTAL DESPESES	314.274 €	409.048 €		
RESULTATS	34.588 €	10.823 €		

*Els resultats presentats estan avalats per
l'auditoria Domenec Xicota SL. Consulteu
informe*

5.D. Pressupost anual i tresoreria

L'òrgan de govern aprova el pressupost anual que és elaborat a partir dels diferents projectes i iniciatives de custòdia planificats.

Sobre aquest pressupost es realitza un seguiment i un control de les desviacions.

ELABORACIÓ I APROVACIÓ DEL PRESSUPOST ANUAL

El pressupost és la **previsió econòmica del que succeirà en el futur**: és la quantitat de diners que una organització planifica ingressar i gastar globalment o per un fi específic, en un període de temps determinat.

> El pressupost és una eina de planificació, decisió, coordinació i control de l'entitat.

La importància del pressupost deriva de que les previsions o estimacions sobre el futur impliquen un elevat grau d'incertesa. **El pressupost és l'eina que permetrà conèixer el nivell de desviacions entre la previsió i la realitat dels ingressos i despeses** d'un període per poder corregir-les a mesura que es coneixen i poder prendre millors decisions en el futur. Degut a aquest elevat grau d'incertesa, a l'hora de treballar amb el pressupost de l'entitat es recomana:

- Fer una previsió de les despeses i ingressos que es produiran.
- Realitzar un pressupost global de l'entitat i altres específics amb un major grau de detall segons la temàtica (per exemple, per projecte).
- Fer un seguiment del pressupost, ja que sinó perd el seu sentit de planificació.
- Dur a terme un control de les desviacions pressupostàries i veure si es poden corregir.

Per a tota entitat és rellevant ser solvent, i per tal d'aconseguir-ho, els pressupostos suposen l'eina més apropiada ja que permetran:

- Ajustar els plans, activitats i projectes.
- Gastar els diners d'una manera eficient.
- Aconseguir els objectius específics de l'entitat.
- Buscar finançament d'altres fonts, si fos necessari.

Un pressupost elaborat per les persones responsables dels projectes, revisat i validat per el/la responsable financer/a i la direcció, és una de les millors eines per aconseguir una organització en la que les seves persones membres se sentin protagonistes i responsables de la gestió global.

Per a l'entitat, un pressupost és útil per als diferents públics involucrats:

- L'òrgan de govern: el pressupost s'ha d'aprovar formalment a l'inici de l'exercici i també fer-ne el seguiment.
- La direcció executiva: per realitzar el seguiment del progrés de l'organització i de la situació de finançament.
- La coordinació de projectes: per poder assegurar la seva implementació.
- El departament de captació de fons: per tenir-ho en compte en les seves sol·licituds de finançament.
- El departament de finances: per assegurar que existeixen fons suficients.
- Les fonts financeres: per conèixer com l'organització té previst destinar els seus recursos.

La majoria d'organitzacions no lucratives necessiten els pressupostos en primer lloc per obtenir recursos econòmics, ja que assenyalen les necessitats financeres dels diferents projectes. No obstant, encara que ja es disposi d'una font de finançament, una bona gestió financera requereix que l'entitat faci una previsió d'on destinarà aquests recursos, mitjançant els pressupostos.

A l'hora d'elaborar els pressupostos de l'entitat, hi ha alguns elements que cal tenir en consideració:

- **Claredat.** Tothom qui ho necessiti ha de ser capaç d'entendre el pressupost, sense aclariments especials més enllà del que hi ha escrit. La claredat i l'exactitud són molt importants, pel que és recomanable disposar de notes de les premisses del pressupost i de com s'han realitzat els càlculs.
- **Calendari.** És bàsic intentar identificar el millor possible les dates en què es produiran els ingressos i despeses. A més a més, això pot ajudar a fer la previsió d'ingressos i despeses de l'any següent amb antelació suficient.
- **Els conceptes** del pressupost. És recomanable que els conceptes que es fan servir en el pressupost es corresponguin amb els dels llibres de comptes, perquè això facilitarà fer-ne el seguiment quan es porta a terme la implementació.
- **L'estimació de costos.** S'han de poder justificar els càlculs realitzats quan s'estimen els costos. Si es fa l'estimació per cadascun dels conceptes, serà senzill actualitzar-ne alguna línia, si calgués.

- **Els costos oblidats.** En el sector no lucratiu hi ha la tendència de subestimar la realitat dels costos, per por a que no es financin els projectes. Aquests costos oblidats solen ser els indirectes, com dedicacions de personal, promoció, manteniment, auditoria, etc. És important considerar-los a l'hora de pressupostar l'activitat per tenir en compte tot el que hi pot afectar i evitar així ensurts imprevistos posteriors.

SEGUIMENT DEL PRESSUPOST I CONTROL DE LES DESVIACIONS

Les **desviacions són les diferències entre la quantitat pressupostada i la quantitat real**. Per a que el pressupost serveixi per poder calcular les desviacions, ha de ser clar i portar-lo al dia.

- > El pressupost és una eina de seguiment econòmic de l'entitat. No fa falta acabar l'activitat o l'any per veure si s'ha complert el pressupost. Es pot anar controlant per aplicar les mesures correctores corresponents.

Abans de pensar en corregir les desviacions, s'haurà d'analitzar a què s'han degut. Algunes causes poden ser:

- Imports mal pressupostats.
- Despeses no previstes.
- Canvis en l'operativa de l'entitat.
- Expectatives errònies d'ingressos.
- Projectes amb sobrecost.

Un cop es coneix l'origen de les desviacions, es podrà pensar en corregir-les per:

- Iniciar una política de contenció.
- Destinar una partida del pressupost a imprevistos.
- Separar les despeses derivades de projectes nous de les que es tenen cada any, per poder veure si s'ha pressupostat malament o si hi ha una desviació que s'hagués pogut evitar.

En calcular les desviacions, s'haurien de posar en termes relatius, per poder analitzar la seva magnitud, ja que un valor absolut explica poc per si sol.

EL PLA DE TRESORERIA

El pla de tresoreria de l'entitat de custòdia s'elabora sobre el pressupost aprovat i permet ajustar al llarg del temps els cobraments i pagaments i preveure la seva liquiditat i la necessitat de préstecs.

INVERSIONS

Les inversions compleixen requisits de prudència raonables. En el cas d'inversions financeres l'organització comptarà amb unes normes o criteris aprovats per l'òrgan de govern. Les inversions en societats no cotitzades estan relacionades i ajuden directament a la consecució de la missió.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

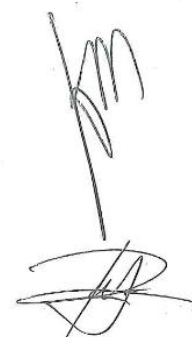
Document amb el pressupost de la XCT per a l'any 2017

PRESSUPOST XCT 2017			pressupost-17
Ingressos propis	33,22%	48.260	
Ajuts estructural públic	41,08%	150.000	
Subvencions públiques projectes	44,74%	163.345	
FB Municipals		49.458	
Erasmus +		9.602	
Jornades DAR		2.500	
SOC		16.500	
Seminari natura		3.000	
LIFE5		79.686	
Altres		29.600	
Petrocinis privats de projectes	0,90%	3.500	
Planif. rebau		3.500	
Fundació Andorra		0	
Altres	0,00%	0	
TOTAL INGRESSOS		365.105	
Personal assalariat	54,92%	19.392	
Col·laboradors externs	7,62%	26.552	
Despeses Funcionament	0,88%	34.400	
Activitats Fixes XCT	8,67%	30.509	
Activitats LIFE	4,10%	15.551	
Despeses projectes	4,72%	16.428	
FB		7.600	
Erasmus		4.202	
Jornades DAR		2.500	
Diplomat		2.000	
Altres		726	
Impostos	4,92%	17.127,81	
Despeses financeres	4,44%	15.450,00	
Amortitzacions	0,41%	1.415,00	
Projecte 07%	0,00%	0,00	
Fons de sostenibilitat	0,00%	0,00	
TOTAL DESPESES		348.324	
RESULTAT		16.781	

Document d'anàlisi de desviació pressupostària de la XCT de l'any 2016

(19) Informació de la liquidació del pressupost 2016

	Pressupost tancament	
	2016	2016
Ingressos propis - quotes	48.260	49.943
Patrocini públic estructural	150.000	150.000
Subvencions públiques a projectes	46.511	53.782
Ingressos per projectes (patr_privats)	117.641	85.080
Altres / Ajut Google AdWords	0	81.066
TOTAL INGRESSOS	362.412	419.871
Despeses de Personal assalariat	180.301	166.855
Despeses col·laboradors externs	12.352	3.858
Despeses de Funcionament	34.250	34.250
Activitats periòdiques XCT	31.402	5.287
Béns i serveis de projectes	68.331	88.780
Despeses Projecte LIFE aportació XCT	0	
Promoció Arrèl·la Google AdWords	0	80.414
Impostos	20.201	15.519
Despeses financeres	14.160	12.187
Amortitzacions	1.415	1.748
Fons/variacions/provisions	0	150
TOTAL DESPESES	362.412	409.048
Resultat de l'exercici	0	10.823





5.E. Auditoria de comptes

Es recomana la realització d'auditories per comprovar que els comptes reflecteixen fidelment la realitat de l'entitat en termes econòmics, financers i patrimonials. **L'auditoria dóna credibilitat i transparència.**

Una auditoria **és un examen independent** dels registres, procediments i activitats d'una organització, per comprovar que els comptes reflecteixen fidelment la realitat de l'entitat, en termes econòmics, financers i patrimonials.

L'objectiu de l'auditoria és certificar que els criteris de comptabilització siguin els correctes. Aquest procés porta a l'elaboració d'un informe on es destaca l'opinió de l'auditor/a respecte la situació financera de l'entitat.

L'auditoria dóna credibilitat i transparència a l'organització que la realitza i als seus comptes i, per tant, ajuda a fomentar la confiança en l'organització. No es pot pretendre que sigui l'única eina disponible per crear aquesta confiança, ja que aquest no és el seu rol.

- **L'auditoria externa** és la que és realitzada per una persona experta en la comptabilitat dels llibres i registres comptables d'una entitat per opinar sobre la raonabilitat de la informació que contenen i sobre els compliments de les normes comptables.
 - **L'auditoria interna** és el procés de revisió dels comptes i de la gestió financera per part d'una persona experta interna a l'organització. L'objectiu principal és el de portar un control intern de la pròpia gestió financera, per tal de millorar-la en la mesura que es pugui.
- > A totes les entitats de custòdia, pel sector on treballem i la responsabilitat social que tenim, ens arribarà l'auditoria. Ho hem d'assumir amb esperit positiu per crear aquesta relació de confiança perquè l'auditoria representi una oportunitat de millora per l'entitat.

L'auditoria dels estats comptables consisteix en l'examen de la informació que contenen per part d'un/a auditor/a independent a l'entitat. El propòsit d'aquest examen és determinar si els comptes estan elaborats de manera coherent amb les normes comptables vigents, per validar la informació econòmica de l'entitat.

Els resultats de l'auditoria

Una vegada s'han realitzat els procediments que l'auditor/a consideri oportuns, ha d'emetre una opinió favorable o desfavorable sobre si els Estats Comptables reflecteixen la realitat patrimonial i financera de

l'organització auditada. **Els possibles resultats d'una auditoria de comptes** (les possibles opinions que l'auditor pot donar respecte de la comptabilitat de l'entitat) són:

- **Favorable:** l'auditor certifica que la informació proporcionada per la comptabilitat de l'entitat és totalment fiable.
- **Amb salvetats:** l'auditor certifica que la informació proporcionada per la comptabilitat de l'entitat és fiable però que hi ha algun punt en el qual no pot, per alguna causa determinada, garantir al 100% la seva fiabilitat.
- **Desfavorable:** l'auditor no pot certificar que la informació proporcionada per la comptabilitat de l'entitat és fiable.
- **Denegada:** quan l'auditor no pot donar cap opinió, ja sigui perquè l'entitat no disposa del suport documental precís, o per alguna altra causa determinada.

Qui està obligat a auditar els comptes anuals?

En el **supòsit general**, estan obligades a auditar els seus comptes anuals **totes les empreses o entitats que no puguin formular els seus balanços en format abreujat o simplificat**, és a dir, les que estiguin obligades a presentar els balanços segons el model normal, o les que tinguin algunes altres circumstàncies determinades, com ara rebre subvencions amb càrrec a fons públics per imports superiors als 600.000 €.

En el cas de les **entitats no lucratives d'àmbit estatal**, el **Real Decreto 776/1998**, de adaptació del Plan de contabilidad a las entidades no lucrativas (que conviu en tot allò que no ho contradigui amb el pla de comptabilitat per empreses, mentre no es publiqui la nova adaptació sectorial prevista) **obliga a auditar a aquelles entitats que a la data de tancament superin aquests dos límits:**

- Que el total de l'Actiu superi els 2.850.000 €
- Que l'import net del seu volum anual d'ingressos sigui superior a 5.700.000 €
- Que el nombre mitjà de treballadors emprat durant l'exercici hagi estat superior a 50.

Les **fundacions privades d'àmbit català**, a les quals és d'aplicació el pla de comptabilitat regulat al **Decret 259/2008**, tenen un altres límits (també referits a acomplir dues de les tres condicions) establerts en la Llei 4/2008, el Llibre tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques:

- Que l'import total de l'Actiu superi els 6.000.000 €
- Que l'import total del seu volum anual d'ingressos sigui superior a 3.000.000 €
- Que el nombre mitjà de treballadors emprat durant l'exercici hagi estat superior a 50.

A banda d'aquests volums, **les entitats que rebin subvencions o ajuts de l'Estat i resta d'organismes públics per import superior a 600.000 € o bé que realitzin obres, prestacions de serves o subministrin béns a l'Estat per aquest mateix import, també estaran obligades a auditar els seus comptes**, encara que no arribin als límits esmentats.

Altres tasques que pot fer l'auditor

A més de les auditories, els auditors també són personal qualificat per fer altres tasques de revisió i verificació d'estats o documents comptables de l'entitat, com poden ser:

- **Informes especials** sobre determinats aspectes d'algunes operacions econòmiques
- **Revisions limitades** de la comptabilitat, per exemple, d'una subvenció determinada.
- **Altres tasques** com a expert en processos de concurs de creditors en cas de fallides o impagaments.
- **Treballs com a experts independents** pel Registre Mercantil, en aquells casos en els quals la llei exigeixi la seva intervenció.

Pel que fa al treball dels responsables de l'entitat de custòdia amb els/les auditors/es:

- És recomanable implicar les persones auditors a priori, per construir una relació positiva basada en la confiança.
- Els criteris de les persones que fan l'auditoria són públics, pel que és recomanable fer una revisió interna prèvia.
- Més enllà de la revisió: treball conjunt per crear criteris de gestió. L'auditoria no s'ha d'entendre només com un examen, un control sobre la manera de fer de l'entitat. Serà més positiu si s'entén com un treball conjunt per crear i millorar els criteris de gestió financera.
- S'ha de veure els/les auditors/es com una persona sòcia per garantir la qualitat del treball financer i rigorós de l'entitat.
- La relació de confiança amb l'auditor/a és bàsica. A la llarga, s'hauria d'aconseguir el suficient grau de confiança com per anticipar-se i preguntar a l'auditor com fer les coses.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Valor C., Cuesta, M. 2006. Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro: especial atención a la financiación privada. Revista Española del Tercer Sector. Nº 2.
- XCT. *03 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La gestió financera a les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu. 2008.*
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 7. Com finançar les iniciatives de custòdia del territori.*

Internet

- http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/dret_i_entitats_juridique/transparencia_entitats/guia_transparencia.pdf. Guia de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics, Generalitat de Catalunya.
- http://www.bdv.cat/sites/default/files/common/Participacio/decret_259_2008.pdf. Decret 259/2008, de 23 de desembre, pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions i les associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya
- <http://www.custodiaterritori.org/ca/xct/transparencia.html>. Portal de transparència de la XCT
- <https://www.boe.es/boe/dias/1998/05/14/pdfs/A16039-16124.pdf>. Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades.
- <http://cido.diba.cat/legislacio/1128538/decret-2592008-de-23-de-desembre-pel-qual-saprova-el-pla-de-comptabilitat-de-les-fundacions-i-les-associacions-subjectes-a-la-legislacio-de-la-generalitat-de-catalunya>. Decret 259/2008, de 23 de desembre, pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions i les associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya.
- http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=490798. Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques.

6. Captació de fons



Entenem per captació de fons el conjunt de processos pels quals les entitats de custòdia es doten de finançament.

L'entitat de custòdia **ha d'actuar de forma ètica en la captació de fons**, cercant fonts coherents amb la seva missió i destinant el finançament a la finalitat i iniciatives per a les quals han estat donats.

Per treballar com a entitat de custòdia del territori cal **una mínima capacitat econòmica**. El finançament és un tema clau perquè les entitats de custòdia tinguin capacitat d'actuació per desenvolupar les vostres iniciatives.

La recerca de les fonts de finançament més adequades, així com el desenvolupament de totes les accions i gestions necessàries, **és el que es coneix com a captació de fons**. Aquest àmbit és clau i, per tant, s'ha d'afrontar com una **qüestió estratègica i de convicció per part de l'entitat**.

Donat que el **finançament compromet les accions o iniciatives** que es duen a terme de diverses maneres, **les estratègies i iniciatives de captació de fons han de ser coherents i conseqüents** amb els objectius de l'entitat de custòdia.

Els recursos que obtingueu us han de permetre una certa llibertat d'acció; per això cal definir una política de finançament i de captació de fons clara i d'acord amb els valors de la vostra entitat de custòdia. Els dos punts clau que heu de tenir clars des de bon principi són:

- La **missió** concreta que persegueix l'entitat: els valors i l'ètica d'actuació de l'entitat i els objectius que es pretenen assolir (vegeu la Bona Pràctica núm. 1 Definició estratègica de l'entitat)
- L'**organització** i **gestió** de l'entitat: com s'estructura l'entitat? qui la representa? com es determinen les actuacions a realitzar? (vegeu la Bona Pràctica núm. 3 Gestió interna de l'entitat).

Recomanacions referents a la captació de fons

6.C. Gestió interna de la captació de fons

6.B. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Relació amb els donants

- > Els beneficis fiscals de la custòdia del territori

6.C. Finançament privat

- > Patrocini, mecenatge i responsabilitat social de les empreses
- > Promoció pròpia

6.D. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Finançament públic català i estatal

6.E. Finançament públic europeu

- > Fons europeus
- > Programes europeus

6.F. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Altres mecanismes de finançament

- > Voluntariat
- > Acords amb benefici mutu

6.A. Gestió interna de la captació de fons

La captació de fons **és el mètode d'obtenció de capital de manera directa a partir d'un tercer**. Aquest actor pot ser l'administració pública, una empresa, una fundació, una obra social o bé un particular.

Malgrat la **Bona Pràctica núm. 3 Gestió interna de l'entitat** ja està destinada a tractar el funcionament intern d'una entitat de custòdia del territori, aquí volem destacar la importància de la gestió que una entitat de custòdia fa internament en l'àmbit de la captació de fons.

En aquest sentit, cal incidir en els punts següents:

- L'entitat **ha de posar a disposició del públic la informació** sobre els ingressos i despeses aconseguits en la captació de fons.
- En la mesura del possible l'equip tècnic té una persona responsable de la captació de fons que hi pot destinar esforços i recursos i que **vetlla per al bon compliment de la missió, els objectius i el codi ètic**.
- Cal garantir que **l'equip de treball responsable de la captació de fons no té una remuneració basada en un sistema de comissions** segons resultats. Això ajudarà a garantir el seu comportament ètic.
- En el cas que el donant utilitzi la imatge de l'entitat, l'entitat ha de vetllar per a que l'ús d'aquesta imatge respecti els seus principis ètics.
- Cal intentar que l'entitat compti amb fonts de **finançament suficientment diverses per tal de minimitzar el risc de no disposar de recursos a mig i llarg termini** i augmentar el grau d'independència en el seu treball de custòdia del territori.
- **Cerqueu aliances** amb altres entitats per aconseguir recursos, ja siguin públics o privats.

6.B. Relació amb els donants

Quan una entitat de custòdia rep el suport d'altres entitats o persones externes per impulsar les seves iniciatives de custòdia del territori s'estableix una relació a dues bandes que l'entitat de custòdia ha de tenir cura de portar amb professionalitat.

En aquest sentit, es recomana tenir cura especialment dels aspectes següents:

- Com a pas previ a la col·laboració, **l'entitat ha de definir uns criteris d'acceptació i captació de fons** procedents de les empreses i entitats col·laboradores aprovats per l'òrgan de govern.
- Abans de contactar amb una empresa, **es cercarà informació sobre la responsabilitat social empresarial (RSE)** d'aquesta, que s'haurà d'ajustar amb els criteris de l'entitat i amb la missió d'aquesta. En cas que hi hagués dubte de la conveniència de col·laboració amb l'empresa, és l'òrgan de govern qui l'ha de valorar.
- En les **tasques de captació de fons** sempre cal descriure amb precisió la missió fundacional, les activitats de l'entitat i l'ús previst dels fons donats. La informació subministrada des de l'entitat al donant reflexa la realitat.
- Pot ser d'ajuda el fet que l'entitat **informi sempre als possibles donants sobre els beneficis fiscals** de les donacions a l'entitat i subministri el certificat legalment vàlid un cop s'ha realitzat la donació.
- Cal intentar des de l'entitat que s'estableixi una **relació a llarg termini amb els donants**, fidelitzant-los i buscant aliances a llarg termini.

ELS BENEFICIS FISCALS DE LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI

Tant les persones físiques com les empreses es beneficien de l'estalvi fiscal derivat de les aportacions efectuades a Fundacions i Associacions declarades d'utilitat pública. **Els incentius fiscals, doncs, poden ser una eina més per afavorir la col·laboració i les donacions a entitats de custòdia.**

La Declaració d'Utilitat Pública (DUP)

La DUP és una mesura de foment prevista a la **Llei estatal 1/2002 d'associacions**, que equipara, des del punt de vista fiscal, les associacions amb DUP i les fundacions. Les competències per declarar una entitat d'utilitat pública van ser traspassades a la Generalitat de Catalunya amb el **Reial Decret 1266/2007, de 24 de setembre, de traspàs de funcions de l'Administració de l'Estat a la Generalitat de Catalunya en matèria de declaració d'utilitat pública de les associacions i aplicació dels beneficis fiscals a associacions i fundacions**. Les associacions que ho sol·licitin han de tenir finalitats estatutàries d'interès



general constatables, i també suficient capacitat econòmica i d'actuació (sense que la llei fixi mínims en aquest sentit).

Les associacions amb DUP tenen el dret d'utilitzar aquesta denominació i accedir al reconeixement social que comporta, a més dels beneficis econòmics i desgravacions fiscals associades.

La Llei 49/2002 i el Cens d'Entitats Ambientals de Catalunya

A l'Estat espanyol la **Llei 49/2002, Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal de les entitats sense fins lucratiu i dels incentius fiscals al mecenatge** preveu incentius al mecenatge.

- > Els **principals beneficis fiscals** contemplats són deduccions en l'IRPF de donacions o aportacions realitzats per les persones físiques i deduccions en l'IS (Impost de Societats) de donatius realitzats per persones jurídiques. Diversos donatius donen dret a deducció. **Per a les entitats de custòdia té especial rellevància** la possibilitat de deduir el valor dels drets reals d'usdefruit, així com les donacions de terrenys i les donacions dineràries.

A Catalunya aquests beneficis poden afectar a les persones físiques (residents a Catalunya) que efectuïn donacions a entitats ambientals vinculades a l'ecologia i a la protecció i millora del medi ambient, i que estiguin **registrades al Cens d'Entitats Ambientals**.

6.C. Finançament privat

El finançament privat és aquell que prové d'agents privats de la nostra societat, tant empreses com persones sòcies, donacions, etc.

En la gestió econòmica d'una entitat de custòdia apareixen sempre les necessitats de finançament, sobretot a l'hora d'ajustar els cobraments i els pagaments en l'escala temporal.

Malgrat que és evident que una possible sortida a les necessitats de finançament de l'entitat són les entitats financeres, en aquest apartat volem exposar **altres possibilitats de finançament privat per les quals pot optar la vostra entitat**.

En el cas però, que acudiu a una entitat financera en cerca de finançament, cal tenir en compte que aquesta opció comporta el pagament d'uns interessos. Aquest aspecte planteja un **debat ètic** (destinar part dels recursos disponibles a pagar els interessos) sobre el qual la vostra entitat s'hauria de posicionar. Per aquest motiu, us proposem que tingueu relació, sempre que sigui possible, amb la **Banca ètica i Cooperatives de finançament de l'economia social**, que pretenen donar un rendiment econòmic a les contribucions socials i mediambientals.

Recordeu també que la xct treballa activament per aconseguir productes financers més atractius que permetin obtenir més avantatges en la custòdia del territori, sobre aquest aspecte podeu demanar assessorament a la xct. A tall d'exemple us expliquem dues iniciatives que ens han donat bons resultats.

- **Préstecs personals.** Podeu posar a disposició de les persones sòcies de la vostra entitat la possibilitat de dipositar els seus estalvis, en forma d'operació de préstec personal, en nom de la vostra entitat, i vinculat a un contracte privat.
- **Avançament d'ajuts atorgats.** També via contracte privat, però entre **Coop57 SCCL** (ofereixen Serveis Financers Ètics i Solidaris) i l'entitat de custòdia. En no intervenir cap entitat financera, els costos són molt més reduïts i àgils. El mateix Coop57 també ofereix crèdits fins a un import màxim de 200.000 €. Podeu obtenir més informació a: <http://www.coop57.coop/>

PATROCINI, MECENATGE I RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES EMPRESES

El sector privat té un interès creixent en participar en iniciatives socials i d'implicar-se en la protecció el territori on es situa. En els últims anys, les empreses han reconsiderat el seu paper dins la societat i el medi en que es troben. D'aquí apareix la creixent preocupació del sector pel medi ambient, la biodiversitat i el patrimoni natural; i que finalment s'ha traduït en el concepte de **Responsabilitat Social Empresarial (RSE)**.

- > El **rentat d'imatge verd** (o **greenwashing** en anglès) és la pràctica de les empreses, governs i organismes mitjançant les quals **s'utilitza el màrqueting per promoure un vessant sostenible dels seus productes o serveis** en aquells casos on aquests tenen una percepció social negativa. Moltes empreses que realitzen activitats perjudicials des d'un punt de vista ambiental impulsen o donen suport a campanyes ambientals per tal de promocionar una percepció més verda de les seves activitats.

El Llibre Verd de la Unió Europea defineix la RSE com **“la integració voluntària [per part de les empreses] de les preocupacions socials i ambientals en les operacions comercials i en les relacions amb els seus interlocutors”**.

Busqueu propostes imaginatives per cadascun dels projectes que endegueu, i que siguin adequades tant per a la vostra organització com per a les empreses: establiu relacions que reportin un benefici mutu, col·laboracions on tothom hi surti guanyant.

Combineu diversos tipus de col·laboracions per assolir un acord satisfactori per ambdues parts i, més que en rebre aportacions monetàries puntuals, esmerceu esforços per aconseguir aliances a llarg termini amb les empreses. Busqueu propostes imaginatives i adequades a cada organització. No us limiteu a demanar un ajut econòmic.

Alguns tipus de col·laboracions possibles amb empreses són:

- **Finançament estructural:** vincles a llarg termini articulats a través de convenis.
- **Col·laboració econòmica o en espècies:** donació de capital, donació de materials,...
- **Patrocini i mecenatge** de projectes a llarg termini.
- **Cessions d'ús:** infraestructures, matèries primeres, canals de comunicació,...
- **Descomptes** en l'adquisició de productes i serveis de marxandatge o del mercat de custòdia (promocions especials...).
- **Voluntariat social corporatiu:** els treballadors i treballadores de l'empresa amb la que establiu acords poden aportar-vos recursos humans, assessorament i experiència.
- **Accions de tipus promocionals** als clients i clientes lligats a la vostra entitat.



- **Màrqueting social:** l'empresa pot impulsar accions de màrqueting, concretes i temporals, amb una finalitat no solament comercial sinó també social.
- **Teaming:** és una iniciativa solidària per reunir microdonacions individuals en una de sola donació, i destinar-la a l'entitat escollida conjuntament pels participants. És senzill, es tracta de que cada treballador de l'empresa aportï voluntàriament una quantitat simbòlica (pot ser un euro només) de la seva nòmina, que juntament amb les altres aportacions formaran una donació més important per a l'entitat escollida.
- **Creació de Reserves Naturals d'Empresa** en terrenys que són propietat de l'empresa, o bé que en fa algun ús o n'ha assumit la gestió.
 - > Podeu trobar exemples molt interessants de les possibilitats que ofereix la col·laboració de les empreses amb la custòdia del territori a la **Guia de bones pràctiques de Responsabilitat Social Empresarial i custòdia del territori**.

PROMOCIÓ PRÒPIA

Un primer pas en el finançament és arriscar-se i invertir. Creeu un fons propi de recursos per a la vostra entitat de custòdia, que us serveixi com a base de l'organització i per cercar nous recursos. En general, es recomana que al voltant d'un 30% de l'entitat i les seves actuacions estiguin finançades per fons propis de l'entitat de custòdia.

- > El **fundraising** és un conjunt d'estratègies de captació de fons per a entitats no lucratives. El que es pretén amb aquesta tècnica no és només recollir diners, sinó que busca construir bones relacions amb la societat i aconseguir una base de socis i col·laboradors a llarg termini, d'acord amb els valors i l'ètica de cada entitat.

Els **fundraisers són professionals de la captació de fons**, que planifiquen una estratègia i gestionen el procés de captació de recursos per a les entitats. Poden ser voluntaris o rebre una taxa per la seva feina, però en ambdós casos també són persones que difonen la causa de l'entitat a la que serveixen i busquen la col·laboració de la societat.

Si contempleu **la incorporació d'un fundraiser a la vostra entitat**, visiteu el web de la Asociación Española de *Fundraising*, on trobareu més informació i també podreu descarregar-vos el codi de conducta dels professionals del sector.

Algunes de les opcions que teniu com a recursos propis de les entitats són:

- **Quotes dels associats.** La base de la majoria d'entitats de custòdia són les persones que hi col·laboren de manera regular. Molt sovint la vinculació d'aquestes persones es vehicula per la figura de la **persona sòcia**, pot estar fortament vinculada a l'entitat o només contribuir econòmicament al projecte. La realitat és que al nostre país aquesta segona figura és proporcionalment escassa si ho comparem amb països nòrdics o anglosaxons, on les figures del soci o sòcia mecenes estan àmpliament esteses.

Així doncs, **les persones sòcies** (o entitats sòcies en els casos de les entitats de segon nivell) mitjançant la seva quota **contribueixen a sostenir econòmicament l'entitat** de manera regular, tot i que sovint, i especialment al nostre context, tenen un grau d'expectatives de les vostres accions relativament alt.

- **Serveis.** Una bona opció de finançament és l'oferta de serveis exclusius tals com guiatges, experiències, estades, campaments, cursos... Aquesta oferta de serveis s'ha de dotar d'un valor afegit per tal que destaquí sobre l'àmplia gamma d'ofertes que els possibles clients troben avui en dia al mercat. Podem fer-ho en espais singulars, en indrets en custòdia, incloent-hi activitats de voluntariat.

Penseu que **aquesta opció es tan vàlida per un públic familiar-adult com per a empreses i altres institucions**. En aquest sentit s'han d'explorar noves vies cap a públics que tradicionalment no havien mostrat interès en aquest tipus d'activitats.



- **Productes de custòdia.** Algunes entitats a casa nostra han iniciat la producció de **productes de custòdia**, principalment alimentaris, com llegums, formatges, cerveses, conserves... Aquesta és una molt bona oportunitat, especialment si el teu espai en custòdia et permet produir aquests productes, tot anant en consonància amb els teus objectius de conservació.

Els productes de custòdia tenen un **valor ambiental i cultural important**, especialment pel que fa a les persones més properes a les entitats o projectes de custòdia. Tot i això, no s'ha de menysprear el valor afegit que comporta per un consumidor quotidià el fet que aquell producte s'hagi produït en sintonia amb uns valors ambientals i ètics. Aquest origen de custòdia pot anar acompanyat d'altres certificacions o compromisos.

> A Catalunya comptem amb el **Mercat de Custòdia**, una iniciativa de la xct que aglutina nombroses entitats de custòdia i ofereix un ampli ventall de productes de custòdia. També recomanem que exploreu vies de distribució de cicle curt. Segurament comerços del vostre poble o ciutat us poden oferir vendre els vostres productes a canvi d'un petit marge comercial i, si teniu produccions grans, podeu plantejar-vos plataformes de distribució més ambicioses.

- **Esdeveniments populars i solidaris.** Una bona oportunitat per tenir alguns ingressos extres és l'**organització d'esdeveniments en festes** populars o l'organització de festes solidàries. En aquest sentit, us recomanem l'organització d'aquest tipus d'activitats però sigueu conscients de les limitacions i riscos en termes econòmics que comporten.

Perquè siguin iniciatives reeixides han de ser imaginatives i aportar quelcom que vagi més enllà: si feu una parada de llibres per Sant Jordi que siguin llibres sobre temàtica ambiental i/o amb papers certificats; si organitzeu una calçotada, consumeu calçots del pagès de la vostra finca en custòdia; si organitzeu sopars solidaris, sortegeu productes o serveis que ofereixi vosaltres o altres entitats de custòdia. Exemples d'aquest tipus d'esdeveniments són mercats de segona mà, concerts i sopars benèfics, fires de natura (com la Fira Natura de l'entitat IPCENA <http://www.firanatura.org/>), cicles de tertúlies, paradetes a esdeveniments de cultura popular, entre d'altres.

- **Apadrinaments.** Sovint **les persones s'impliquen més quan els hi donem elements que puguin fer seus**, també des d'un punt de vista emocional. Nombroses entitats han utilitzat aquest recurs que permet crear un vincle entre un individu d'una espècie en perill o un tros de terra i la persona que apadrina aquell element. En aquests sentit és molt interessant la via dels **apadrinaments**.

L'apadrinament pot consistir en una **aportació econòmica puntual o periòdica cap a un element i la implicació en la conservació, gestió i manteniment d'aquest element**.

- **Micromecenatge, o crowdfunding** en anglès, és un mètode d'autofinançament de projectes culturals, socials i ambientals sorgit amb l'era digital que presenta nombroses oportunitats per les entitats ambientals en general. **Permet arribar a públics llunyans** (tant geogràficament com



sociològicament), ens aporta independència i autonomia en els nostres projectes i és una alternativa a altres formes de finançament que sovint suposen un elevat desgast.

El micromecenatge **està basat en les microdonacions** (finançaments en massa). Generalment són iniciatives de persones particulars que volen recaptar diners per a un determinat projecte (cultural, social o polític). El micromecenatge promou que, enlloc de finançar un determinat projecte amb 2 o 3 grans inversors, aquest sigui finançat per moltes persones que fan petites donacions. D'aquesta manera s'evita la difícil tasca de trobar un gran inversor i, per contra, **s'aconsegueix implicar en el projecte a moltes persones.**

L'ús de les plataformes de micromecenatge és gratuït i **en la majoria de casos l'entitat destinatària del projecte rep el 100% de l'import recaptat.** Els usuaris realitzen el pagament a través de plataformes bancàries. En general, per agrair la donació s'ofereix una recompensa al donant que varia segons l'import donat (per exemple: una subscripció a una revista, o sortir com a col·laborador al final d'un documental).

L'èxit o fracàs del *crowdfunding* depèn, per una banda, del tipus de projecte i la seva originalitat, i per l'altra, de la difusió i comunicació que el promotor del projecte realitza (*mailing*, xarxes socials, etc..).

Per a més informació al respecte us recomanem que consulteu l'Anàlisi d'opcions de *crowdfunding* pel Tercer Sector Ambiental de Catalunya, informe realitzat per l'obrador del 3r Sector Ambiental de Catalunya.

- **El marxandatge.** La vostra entitat pot oferir algun producte a la venda per ajudar a la captació de fons (samarretes, llibres, bosses...). La venda de productes pot ajudar a finançar-vos, però **sigueu curosos i rigorosos en analitzar la viabilitat comercial del vostre marxandatge.** El marxandatge també inclou productes promocionals i publicacions (periòdiques o no) que us poden ajudar a recollir fons sense la necessitat d'engegar un negoci.
 - > Si decidiu iniciar alguna activitat econòmica per obtenir beneficis per finançar la vostra entitat, heu de seguir dues premisses:
 - Separeu bé l'entitat i el negoci, tingueu clar quins són els límits de cada lloc.
 - Busqueu persones que tinguin coneixements i experiència per fer viable i tirar endavant el negoci.

6.D. Finançament públic català i estatal

Les **subvencions poden representar un finançament fàcil** per a les vostres iniciatives, **però** **ahora poden ser difícils d'aconseguir**.

Cada any s'obren diverses convocatòries d'ajuts públics a diferents nivells que poden ser útils a la vostra entitat per impulsar la custòdia del territori. Per aquest motiu, i per aprofitar aquestes oportunitats, cal preparar-se bé i amb antelació:

- Preveure quan hi haurà les convocatòries.
 - > Una possibilitat per a la vostra entitat és la d'estar subscripta al butlletí electrònic **Custòdia de 30 en 30** i/o consultar de manera periòdica el web de la XCT, on s'informa a les entitats de les convocatòries vigents. Al web també hi ha a disposició de les entitats una base de dades de la majoria de les convocatòries.
- Estudiar quins requeriments es demanen.
- Informar-se a través dels ens convocants si és possible i oportú.
- Però el més important és redactar un bon projecte i buscar una convocatòria adequada per aquest, encara que per a l'execució l'hauem d'adaptar al finançament disponible.

Quan parlem de **buscar una convocatòria adequada** ens estem referint al fet que, sovint, les línies de subvencions van dirigides a unes actuacions o projectes concrets, ja sigui pel que fa als objectius a assolir i/o als territoris per als quals es poden demanar les subvencions.

Aquestes subvencions es publiquen a diferents nivells (diferents administracions), els més importants dels quals són (incorporem al llistat altres possibilitats d'obtenir finançament per a la vostra entitat malgrat que no es tracti específicament de subvencions):

- **Ajuntaments**, a través d'impostos o taxes (com fer pagar per tenir permís per acampar, per realitzar activitats esportives, per accedir vehicles, per recol·lecció de béns com els bolets...).

A tall d'exemple podem citar la possibilitat de dedicar un percentatge de l'IBI (Impost de Béns Immobles) que recapta un ajuntament a projectes de conservació de la natura. Aquesta possibilitat es va analitzar a la jornada online **Assignació del 0'5% de l'Impost de Béns Immobles municipal a projectes de conservació de la natura**, organitzada per la XCT el setembre de 2018.
- > Donat que l'IBI és l'impost directament vinculat a la transformació del sòl, té tot el sentit que sigui la font de recursos que ajudi a reequilibrar el territori.



Podeu consultar els continguts de la jornada i exemples de mocions aprovades en aquest sentit per alguns ajuntaments a: http://www.xct.cat/ca/cdr/9_material_jornades_tallers.html.

- **Diputacions.** Per exemple, la Diputació de Girona va aprovar, el 2018, la **Segona convocatòria de subvencions per a actuacions, per part d'organitzacions no lucratives, de conservació del patrimoni natural i per a custòdia del territori (2018-2019)** a la qual poden concórrer les associacions i fundacions privades sense ànim de lucre que, d'acord amb els seus estatuts, tinguin com a objectiu exclusiu o preferent la protecció o conservació del patrimoni natural o del medi ambient, i cooperatives de treball que tinguin per objecte la inserció laboral de persones en risc d'exclusió social i que facin treballs de restauració o manteniment del patrimoni natural.

Podeu consultar les bases de la convocatòria a:

<http://www.ddgi.cat/web/servei/3307/segona-convocatoria-de-subvencions-per-a-actuacions--per-part-d-organitzacions-no-lucratives--de-conservacio-del-patrimoni-natural-i-per-a-custodia-del-territori-2018-2019;jsessionid=445447725FAF50FE8C2056E016D337BC>

- **Altres administracions locals:** consorcis, mancomunitats, consells comarcals...
- **Generalitat de Catalunya.** La Generalitat de Catalunya, de manera periòdica, publica convocatòries de subvencions que poden ser aprofitades per les entitats de custòdia, com poden ser ajuts a **finques ubicades en espais inclosos en el PEIN o ajuts a la custòdia fluvial** a través de l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA).

De manera puntual poden aparèixer altres línies d'ajuts des de la Generalitat que també poden ser útils per a les entitats de custòdia. Com a exemples podem citar els següents:

- La convocatòria 2016-2018 de **subvencions per a la promoció i la consolidació de la custòdia del territori a Catalunya**, consultable a: http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/patrimoni_natural/custodia_del_territori/programes-de-custodia-del-territori/programa-de-custodia-periode-2016-2018/
- La convocatòria 2018-19 de **subvencions a associacions i fundacions del tercer sector ambiental de Catalunya per al finançament de projectes d'educació i sensibilització ambiental duts a terme en règim de col·laboració**, consultable a: http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/educacio_i_sostenibilitat/tercer_sector_ambiental/ajuts_projectes_edu_sensibilizacio_ambiental/2018-2019/
- **Finançament públic estatal**, per exemple, a través de la Fundación Biodiversidad.



6.E. Finançament públic europeu

Una de les principals fonts de finançament del sector ambiental és la **Unió Europea (UE)** que articula el **Marc Financer Multianual (MFM)** l'eina comunitària per al finançament de les polítiques europees. Dins d'aquest marc, la UE va pressupostar el 2017 un 37% de la seva despesa total en *Creixement sostenible: recursos naturals*.

L'estratègia **Europa 2020** és el full de ruta de la UE en relació al treball i el creixement pel període 2010-2020, establint els diferents **eixos prioritaris** de les diferents **polítiques comunitàries**. Europa 2020 pretén assolir un 75% de la població ocupada, la dedicació d'un 3% del PIB per a investigació i desenvolupament, reduir l'abandonament escolar a menys del 10% i assolir una taxa superior al 40% d'estudis superiors en joves i reduir el risc de pobresa en 20 milions de persones.

Pel que fa a l'àmbit ambiental, l'estratègia Europa 2020 vol **reduir un 20% les emissions de gasos d'efecte hivernacle**, **augmentar en un 20%** el volum relatiu a les **energies renovables** i **incrementar**, també en un **20%** l'**eficiència energètica comunitària**.

Per a l'assoliment d'aquests objectius, la UE va formular **7 iniciatives**, de les quals una d'elles fa referència explícita al sector ambiental: **una Europa que utilitzi eficaçment els recursos**. La Comissió Europea va identificar dins d'aquesta iniciativa les **polítiques relacionades amb la biodiversitat com una de les mesures a mig termini per frenar el deteriorament de la biodiversitat i restablir i potenciar els serveis ecosistèmics**.

L'**estratègia de la UE sobre biodiversitat** es va adoptar el maig del 2011 i estableix una sèrie d'**objectius prioritaris**:

- Plena aplicació de les Directives Aus i Hàbitats.
 - Manteniment i restauració dels ecosistemes i els seus serveis.
 - Major contribució a l'agricultura i la silvicultura i al manteniment i millora de la biodiversitat.
 - Ús sostenible dels recursos marins.
 - Lluita contra les espècies exòtiques invasores.
 - Contribució a la lluita contra la pèrdua de biodiversitat.
- > Una recomanació per assolir finançament europeu: Quan formuleu els vostres projectes, sigueu explícits a l'hora de mencionar els objectius de l'Estratègia de la UE sobre biodiversitat.



Algunes de les fonts de finançament europees són **difícilment assumibles** per entitats de custòdia de mida petita-mitjana. Els **costos administratius** i l'**elevat cofinançament** són algunes de les traves importants que es poden trobar les entitats de custòdia a l'hora d'optar a aquest tipus de finançament.

Tot i això, el fet de representar un volum econòmic important ha de fer plantejar a aquestes entitats la possibilitat de **fer xarxa amb altres entitats i administracions** per tal d'optar al finançament europeu. Especialment quan les accions dutes a terme es troben dins dels **objectius** de la estratègia de la UE sobre biodiversitat o bé si treballem en espais **XN2000**.

Si teniu intenció d'aprofundir en el finançament europeu us recomanem la *Guia d'oportunitats per la custòdia del territori en els Fons Europeus 2014-2020 a Espanya i a la UE. Per entitats de custòdia del territori i organitzacions de governança, gestió i conservació rural* (Fundación Biodiversidad 2016), de la qual la XCT va ser col·laboradora.

La taula adjunta, extreta de la mateixa Guia, mostra les diferents opcions que trobem de fonts de finançament comunitàries que poden estar relacionades amb la custòdia (el grau de relació es mostra a la columna de POTENCIAL). Posteriorment es descriuen amb un major detall les opcions que es consideren de major interès per a la custòdia.



ANÒNIM	DESCRIPCIÓ	POTENCIAL
FONS TEMÀTICS (gestió CE)		
COSME	Suport a la competitivitat, creixement i sostenibilitat de les PIMES a la UE	BAIX - MIG
EUROPA CREATIVA	Cinema, creació i cultura	BAIX
EASI	Programa d'ocupació i innovació social	BAIX - MIG
ERASMUS+	Educació i capacitació en context europeu de professionals, joves i cooperació	MIG - ALT
EUROPE FOR CITIZENS	Europa per als ciutadans	BAIX
SALUT	Prevenió de malalties, foment d'estils de vida saludables	MOLT BAIX
HORITZÓ 2020	I+D+I Europea en reptes socials, investigació europea	ALT
JUSTICIA	Legislació civil, pena i altres en la UE	BAIX - MIG
COOPERACIÓ TERRITORIAL	Programa específic de cooperació entre regions i àmbits territorials concrets en la UE (inclòs en FEDER)	MIG – ALT
LIFE+	Medi ambient i natura	MOLT ALT
PI	Instrument de partenariat	BAIX
FONS ESTRUCTURALS (Co-gestió CE - Estats Membres i CCAA)		
FSE	Desenvolupament social europeu	MIG
FEDER	Desenvolupament regional europeu	MIG
Desenvolupament Rural - Pilar II PAC	Programa estatal i autonòmic de desenvolupament rural	ALT
FEMP	Assumptes marítics i pesquers	ALT
FONS INDIRECTES (dirigits a col·laboradors d'organitzacions)		
DI	Doctorats industrials (i en altres organitzacions)	MIG – BAIX
SVE	Servei de Voluntariat Europeu (Erasmus+)	ALT
EURDISSEY	Programa d'intercanvis pre-professionals per a joves (només Catalunya, Comunitat Valenciana i Murcia)	ALT

FONS EUROPEUS

FEDER (Fons Europeu de Desenvolupament Regional)

El **Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER)** és la font de finançament europeu per corregir els desequilibris socioeconòmics entre les regions de la UE i enfortir la cohesió territorial comunitària.

Els FEDER s'estructuren el **Programes Operatius (OP)** regionals i interregionals. En l'àmbit espanyol existeixen dos programes plurirregionals: el **PO Plurirregional d'Espanya 2014-2020** i el PO Iniciativa PIMES. El primer compta amb un eix de caire ambiental, l'eix 6, que destina recursos al sanejament i depuració d'aigües residuals, desafortunadament fora de l'àmbit català.

Pel que fa al programa regional català (**PO FEDER de Catalunya**) aprovat el 30 de juliol del 2015, recull diferents eixos de treball pel que fa al foment del creixement i l'augment de l'ocupació. De nou, ens trobem que un dels seus eixos prioritaris té caire ambiental: **Eix 6. Conservar i protegir el medi ambient i la eficiència dels recursos**. Dins d'aquest trobem algunes actuacions prioritàries que emmarquen la **custòdia del territori** com una bona pràctica per assolir els objectius considerats.

Tot i la dotació econòmica, no és una de les vies més òptimes per als entitats de custòdia de rebre finançament europeu. Tot i així cal estar alerta a les convocatòries regulars ja que alguna pot ser d'interès per alguna entitat.

FSE (Fons Social Europeu)

El **Fons Social Europeu** és el fons europeu que té com a missió promoure uns nivells **elevats d'ocupació** i de **qualitat** d'aquest, així com millorar l'accés al mercat laboral, fomentar la mobilitat geogràfica, entre d'altres.

Igual que els fons FEDER, s'estructuren en **Programes Operatius (PO)** en l'àmbit estatal i regional. Aquests programes estableixen les principals prioritats d'inversió i les accions que se'n deriven. A l'estat espanyol trobem fins a 3 PO plurirregionals i un per cada comunitat autònoma, incloent Catalunya.

De la mateixa manera que fons europeus, trobem que la seva **vinculació amb la Custòdia del Territori és tangencial** i indirecta, però pot ser una bona **oportunitat** per en projectes de capacitat de treballadors de l'àmbit ambiental o de professionalització de PIMES.

- > Una de les opcions de finançament al FSE és el **programa Empleaverde** de la Fundació Biodiversidad. De convocatòries anuals, Empleaverde té com a objectius millorar les competències dels treballadors en temes de sostenibilitat, creació d'ocupació en economia verda i blava, entre d'altres. Les entitats de custòdia poden ser beneficiàries d'aquests ajuts.



FEADER (Fons Europeu Agrícola de Desenvolupament Rural)

El FEADER és l'instrument de finançament per **implementar la Política Agrícola Comuna (PAC)** i l'estratègia Europea 2020. El seu objectiu és **millorar la gestió i la política de control de desenvolupament rural**. Els objectius generals del Fons Europeu de Desenvolupament Rural són:

- El foment de la competitivitat de l'agricultura.
- La garantia d'una gestió sostenible dels recursos naturals i d'acció pel clima.
- El desenvolupament territorial equilibrat de les economies i comunitats rurals mitjançant la creació d'ocupació.

En concret, les **àrees temàtiques** per a les quals està pensat el FEADER són:

- Desenvolupament rural.
- Agricultura, innovació i transferència de coneixements en el sector agroalimentari.
- Mitigació i adaptació al canvi climàtic.
- Protecció dels recursos naturals.
- Economia, ocupació i joves.

A nivell català, el **Programa de desenvolupament rural (PDR)** de Catalunya per al període 2014-2020 és un dels principals instruments de què disposa la Generalitat de Catalunya per tal de **promoure una política estructural dirigida al món rural**, amb especial atenció als sectors agraris i forestals. Aquest Programa té els següents grans reptes:

- Fomentar l'arrelament i desenvolupament econòmic i social dels joves al medi rural.
- Contribuir a la reactivació econòmica i la creació d'ocupació, amb especial atenció als sectors agrari, alimentari, forestal i les zones rurals.
- Estimular la innovació i la transferència de coneixements en el sector agroalimentari.
- Promoure accions dirigides a mitigació i adaptació al canvi climàtic i la protecció dels recursos naturals.

Fons Europeu Marítim i de Pesca

El **Fons Europeu Marítim i de Pesca (EMFF)** és el principal instrument financer de la Unió Europea pel que fa a les **polítiques marítimes i pesqueres**. Cada estat membre de la UE té una assignació i li pertoca elaborar un programa operatiu estatal en el qual s'exposa el repartiment dels fons. El programa operatiu espanyol té planificat una sèrie de necessitats **específiques de la XN2000**, com la protecció de la biodiversitat i els ecosistemes marins a través d'àrees protegides marines o de la reducció del impacte de les pesqueries al medi marí.



L'EMFF suposa una oportunitat de finançament per les entitats de custòdia per diferents vies:

- **Programa Pleamar**, de la Fundación Biodiversidad. Fins al 2023 publica convocatòries de subvencions per fins a 300 projectes.
- A través dels **Grups d'Acció Local Pesquer (GALP)**. Similars als Grups d'Acció Local LEADER. A Catalunya n'existeixen dos: el GALP Costa Brava i el GALP Mar de l'Ebre. Aquests grups ofereixen convocatòries d'ajuts per projectes no productius que poden ser d'interès per les entitats que realitzin custòdia marina i litoral.

PROGRAMES EUROPEUS

LIFE

Les polítiques ambientals europees van ser dissenyades sota **l'enfoc d'integració**, segons el qual les **polítiques ambientals queden integrades en diferents fons i programes comunitaris**, fons de finançament sovint força complexes. Així i tot, existeix una font de finançament exclusivament dissenyada per al medi ambient: **el Programa LIFE**. Això, però, no és sinònim de que sigui l'instrument financer més adequat per a les entitats de custòdia, ja que sovint el procés per demanar i justificar el Programa LIFE és complex.

Cooperació territorial

Els fons de projectes de cooperació formen part dels fons FEDER, formant part ambdós de la política regional europea. Existeixen diferents programes que inclouen Catalunya en el seu àmbit d'actuació:

- **InteregEurope:** en l'àmbit europeu.
- **InteregMed:** en l'àmbit mediterrani.
- **InteregSUDOE:** en l'àmbit ibèric més França i Andorra.
- **POCTEFA:** en l'àmbit pirinenc.

HORIZON 2020

Horizon 2020 és un programa de la Comissió Europea per **finançar la recerca, la innovació i la competitivitat**. Les organitzacions catalanes (empreses, centres tecnològics i entitats públiques) poden aprofitar les seves últimes convocatòries (2018-2020) per donar un impuls a la seva R+D. Per participar d'HORIZON 2020 cal conèixer aquests requisits:

- Ser una entitat jurídica de la UE, països associats o tercers països.
- Els projectes han d'aportar valor afegit a l'àmbit europeu.
- Les activitats han d'enfocar-se en l'R+D i una innovació real respecte a les existents.
- Els consorcis han d'estar formats per un mínim de tres entitats independents de tres països. També existeixen altres instruments on no és necessari formar consorci per participar-hi.
- El pressupost total dels projectes és superior als 500.000 € en la majoria de projectes.
- La durada d'un projecte s'estima entre 1 i 5 anys.
- L'enfocament dels projectes ha d'alinejar-se a les directrius proposades.
- Les convocatòries i Work Programmes es publiquen cada dos anys.
- La subvenció és a fons perdut del 70% o del 100%, segons la convocatòria.

Erasmus+

L'Erasmus+ és el programa europeu en els àmbits de l'educació, la formació, la joventut i l'esport. És una de les oportunitats més interessants per iniciar-se en les convocatòries europees. Com a exemple podem citar la convocatòria Solidarity Corps per a voluntariat europeu, que podeu consultar a https://ec.europa.eu/youth/news/european-solidarity-corps-first-call-proposals_en

- > Existeixen moltes altres vies de finançament menys explícites. Si teniu intenció d'aprofundir en el finançament europeu us recomanem la Guia d'oportunitats per la custòdia del territori en els Fons Europeus 2014-2020 a Espanya i a la UE. Per entitats de custòdia del territori i organitzacions de governança, gestió i conservació rural (Fundación Biodiversidad 2016), de la qual la XCT va ser col·laboradora.



6.F. Altres mecanismes de finançament

Existeixen altres **mecanismes de finançament indirectes** que permeten estalviar costos financers, d'execució, descomptes... És una manera de finançar la vostra entitat de custòdia indirectament, és a dir, no rebent fons directament sinó estalviant costos de certes accions.

L'obtenció de recursos per a les vostres iniciatives de custòdia no s'acaba en el finançament directe. Poden ser voluntaris, donatius en espècie, la difusió de la vostra actuació de manera gratuïta o bonificada a través d'acords amb els mitjans de comunicació... **Hi ha moltes altres possibilitats, només cal imaginació.**

VOLUNTARIAT

Els voluntaris i les voluntàries són persones que es comprometen amb una causa de forma desinteressada i desitgen participar activament a fer un món millor per a tothom. **Representen una gran ajuda per a les entitats sense ànim de lucre**, però aquestes entitats han d'estar preparades per rebre'ls perquè pugui assolir-se **un resultat satisfactori per ambdues parts**.

- > Si voleu tenir voluntaris entre vosaltres, el primer que heu de fer és definir unes tasques concretes per a ells. Procureu que la feina sigui interessant per a la persona voluntària, que pugui aprendre coses noves i gaudir de l'experiència. Sense tasques definides no serà una relació productiva i les dues parts quedareu decebudes.

A més, també cal que determineu el temps aproximat de dedicació per a cada tasca, per poder informar als voluntaris i que aquests es puguin comprometre totalment.

Podeu demanar el suport de voluntaris a través d'anuncis al vostre web, a pàgines especialitzades,... Una vegada els rebeu a la vostra entitat, prepareu-los per a la tasca, ensenyeu-los el que calgui, ofereu-los la vostra ajuda en tot moment i aprecieu sempre la seva feina. A partir d'aquí, només queda que tant vosaltres com els voluntaris traieu profit de la relació i que passeu una bona estona mentre treballem junts.

El tema del voluntariat es tracta amb més profunditat a la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 7 Gestió de l'equip humà**.

ACORDS AMB BENEFICI MUTU

Sigueu imaginatius, no penseu només en els diners. En molts casos poden existir **necessitats complementàries entre dues parts**, que deixin de banda els diners i se centrin en obtenir un benefici mutu. Sigui un propietari, una empresa o una altra entitat sense ànim de lucre, qualsevol podria oferir-vos alguna cosa interessant, alhora que vosaltres podríeu també satisfer les seves necessitats de formes diverses (aportant un terreny del qual s'ha de netejar el sotabosc...).

Podeu trobar moltes formes de col·laboració que poden resultar interessants per a la vostra entitat, i que us ajudaran a apropar-vos una mica més als vostres objectius. En definitiva, es tracta d'un treball en xarxa que beneficiï a totes les parts que hi participen.

En el mateix sentit, els acords amb altres entitats són sempre interessants, ja que us permeten assolir de manera conjunta allò que cap de les parts pot aconseguir per ella mateixa. Les organitzacions poden col·laborar entre elles de formes molt variades, algunes opcions més encarades al finançament de projectes són:

- **Aliances temporals** per a projectes determinats.
- **Aliances a llarg termini** entre organitzacions properes, siguin globals o per a projectes concrets.
- **Avals financers** d'altres organitzacions o institucions.
- **Crèdits** entre entitats.
- **Compartir** personal, infraestructures i serveis, per reduir les despeses estructurals. També les idees es poden compartir.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Fundación Biodiversidad (2016). *Guía de oportunidades para la custodia del territorio en los Fondos Europeos 2014-2020 en España y la Unión Europea. Para entidades de custodia del territorio y organizaciones de gobernanza, gestión y conservación rural*. 82 p.
- Fundación Biodiversidad (2013). *Mecanismos innovadores de financiación, sistema para la aplicación de los mecanismos, y metodología para instrumentalizar un sistema de Pagos por Servicios Ambientales en la Red Natura 2000*. 219 p.
- IPCENA (2013). *Manual d'autofinançament del Tercer Sector Ambiental de Catalunya*. 48 p.
- Obrador del Tercer Sector Ambiental de Catalunya. *Anàlisi d'opcions de crowdfunding per tercer sector ambiental de Catalunya*. 43 p.
- XCT. Caixa d'eines. EINA 7. *Com finançar les iniciatives de custòdia del territori?* Disponible a l'Àrea xct.
- XCT. Caixa d'eines. EINA 11. *El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia*. Disponible a l'Àrea xct.
- XCT, Fundación Biodiversidad i MediaResponsable. *Guia de bones pràctiques de Responsabilitat Social Empresarial i custòdia del territori*.

Internet

- <http://www.atc.gencat.cat>. Web de l'Agència Tributària de Catalunya, amb informació sobre els beneficis fiscals aplicables a empreses i persones que col·laborin amb entitats sense ànim de lucre.
- https://dibaaps.diba.cat/scripts/ftpisa.aspx?fnew?cido&dogc/2007/09/20070925/DOGC_20070925_007_009.pdf. Reial Decret 1266/2007, de 24 de setembre, de traspàs de funcions de l'Administració de l'Estat a la Generalitat de Catalunya en matèria de declaració d'utilitat pública de les associacions i aplicació dels beneficis fiscals a associacions i fundacions.
- <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25039-consolidado.pdf>. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- <https://www.aefundraising.org>. Asociación Española de Fundraising.
- <https://www.migranodearena.org>. Plataforma de micromecenatge. En aquesta web qualsevol persona, empresa o entitat pot presentar el seu projecte a ser finançat. El requisit principal és que el projecte o causa per a la que es busca el finançament ha de ser destinat a una entitat sense ànim de lucre. El creador del projecte determina la quantitat econòmica que necessita per executar el projecte i la data límit a la que els usuaris poden fer les seves donacions. Un cop



passada la data límit, l'entitat rep l'import íntegre recaptat, independentment de que la suma de les donacions arribi a la quantitat global necessària o no.

- <https://www.verkami.com>. Plataforma de micromecenatge. És la primera plataforma de micromecenatge en català. En aquest cas la plataforma fixa el límit de 40 dies per recaptar el finançament necessari. Si passat aquest període no s'assoleix el 100% de l'import necessari, les microdonacions dels donants no es fan efectives. Tot i que la majoria de projectes que hi ha publicats en aquesta web en concret són culturals, també s'hi poden publicar projectes amb finalitats socials o ambientals.
- <https://www.lanzanos.com>. Dóna suport a idees creatives i projectes emprenedors. En aquest cas, igual que a verkami, si passat el període fixat pel creador del projecte no s'ha recaptat el 100% de l'import, les microdonacions no es fan efectives.
- <http://www.coop57.coop>. Entitat que ofereix Serveis Financers Ètics i Solidaris.
- <https://fundacion-biodiversidad.es/>. Fundación Biodiversidad
- http://exteriors.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/afers_exteriors/ue/fons_europeus/quins_fons/feader/#bloc1. FEADER.
- <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/serveis-sectorials-i-especialitzats/horizon-2020/>. HORIZON 2020.

7. Gestió de l'equip humà

L'equip humà d'una entitat de custòdia (òrgan de govern, equip tècnic i voluntaris) té el perfil adequat i suficient per a portar endavant la gestió de l'entitat i les seves iniciatives.

L'equip humà és el principal actiu de les entitats de custòdia. Seleccionen de manera adequada els nous integrats de l'entitat i **procureu que l'equip estigui raonablement satisfet dins l'entitat creant un bon ambient de treball.**

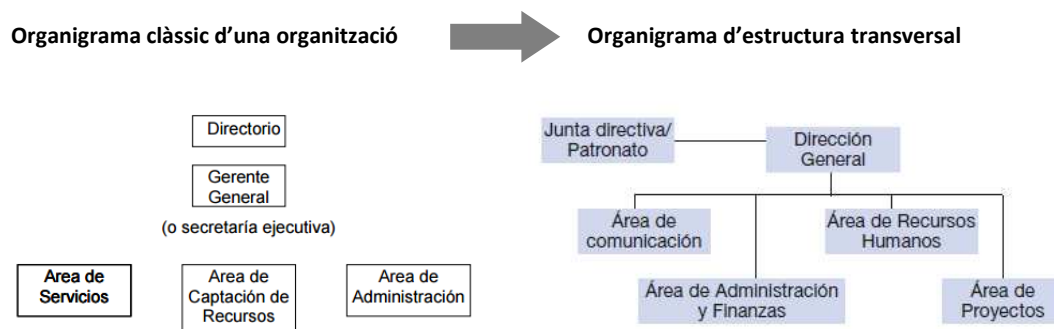
L'equip humà es basa en la **gestió de les persones** entesa com el centre neuràlgic d'una entitat a través del qual es desenvolupen polítiques, estratègies i processos dia a dia. Està format pels diferents **col·lectius identitaris** de l'entitat, entesos com **aquells grups de persones relacionats amb l'entitat amb la qual comparteixen la missió i els valors**: treballadors o equip tècnic, voluntaris, socis i, fins i tot, els òrgans de govern, que s'encarreguen de seleccionar, acollir, contractar, formar i avaluar el personal tot contribuint a crear i mantenir **un bon ambient de treball**.

Per entendre les funcions de l'equip humà dins l'entitat és interessant analitzar **l'organigrama** d'aquesta. L'organigrama d'una entitat dóna una visió de l'organització i ajuda a entendre el seu funcionament, tot i que no és garantia d'una estructura eficaç ni eficient. **La funció de l'Equip Humà ha evolucionat en les últimes dècades**, i amb ell l'organigrama de l'entitat o organització de la qual forma part.

Un **organigrama clàssic** correspon a un model d'organització jeràrquica on es mostra clarament els que estan "a dalt" manant i "a sota" executant. Però cada cop és menys freqüent, dins d'una entitat, el càrrec de **Cap de personal** que correspondria al típic organigrama clàssic.

En el món de les entitats **s'ha evolucionat cap a un model de treball en el qual les persones són l'element diferenciador**. Aquest canvi de paradigma correspon a un model d'organigrama amb una **estructura transversal** on totes les parts hi juguen un paper clau.

Figura 1 Evolució dels organigrames des de la piràmide cap a estructures transversals



En bo que la vostra entitat tingui definida una **política de Recursos Humans** que tingui en consideració aquests aspectes relacionats amb el vostre equip humà:

- L'**organigrama funcional i les responsabilitats de cada rol** (equip tècnic, òrgan de govern, voluntariat) estan **clarament definides i documentades** i la cadena de decisions està estructurada. Aquesta informació és coneguda per tots els integrants de l'organització.
- L'entitat té una **persona responsable de la gestió de l'equip humà** que vetlla pel seu encaix dins l'organització, la seva fidelització, cohesió i formació.
- Els **canals de comunicació** i relació entre tots els membres de l'equip humà són **eficients**, estan definits i són utilitzats per les persones implicades.
- L'entitat **documenta** de forma suficient tota la **seva activitat** i coneixement per tal d'augmentar el capital humà de l'entitat.
- La **fidelització** de l'equip de treball és un eix prioritari de la política de recursos humans de l'entitat per tal d'assegurar un treball de custòdia que generi confiança en els diferents actors implicats. Aquesta fidelització es treballa especialment en els responsables dels acords de custòdia per tal de donar confiança a la propietat.
- Els **perfils** dels components de l'equip humà són els **idonis** per realitzar la feina dins un equip pluridisciplinar.

Recomanacions referents a la Gestió de l'equip humà

7.B. L'òrgan de govern

7.B. L'equip tècnic

7.B. Els voluntaris

- > La gestió del voluntariat
- > Normativa. Drets i deures dels voluntaris i de les entitats
- > El valor afegit d'un programa de voluntariat en una entitat de custòdia

7.B. Comunicació interna i fidelització de l'equip humà

- > Comunicació interna
- > Fidelització

7.B. Formació

7.A. L'òrgan de govern

Les entitats del tercer sector, associacions o fundacions, com són les entitats de custòdia del territori, **tenen òrgans de govern que són els màxims responsables de les entitats**: les juntes directives i els patronats. Les persones que formen part dels òrgans de govern són un col·lectiu bàsic de l'entitat.

- > Aprofitar al màxim les potencialitats i les sinèrgies dels òrgans de govern de les entitats pot ser un factor fonamental d'enfortiment del conjunt de l'entitat. En canvi, si els òrgans de govern són febles això tindrà una repercussió negativa per tenir una base social forta i activa.

Els **principals reptes** que es donen en la gestió dels òrgans de govern són:

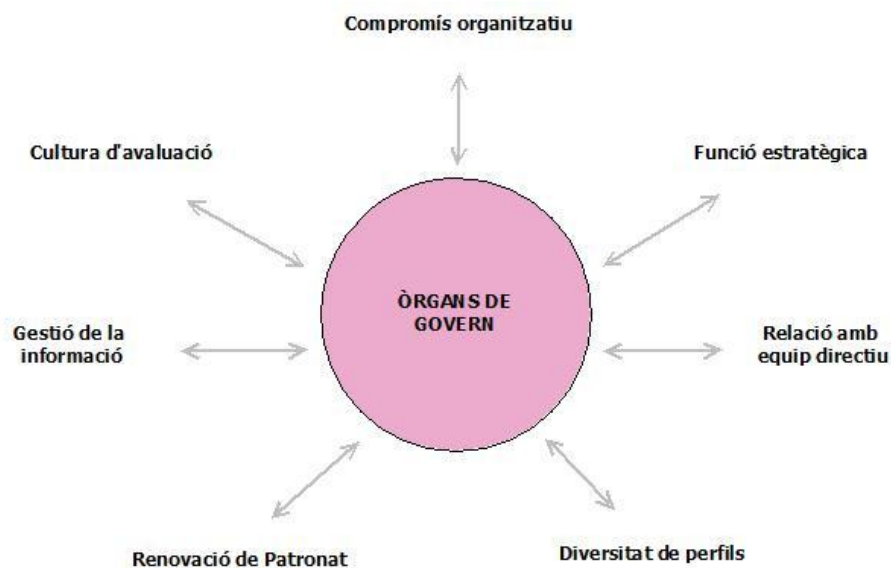
- El **compromís organitzatiu**: és molt important que les persones que formen part de l'òrgan de govern se sentin total implicades i compromeses amb l'entitat. La responsabilitat de l'òrgan de govern és fonamental per al bon funcionament d'aquesta.
- La **funció estratègica**: els òrgans de govern han de gestionar els temes estratègics de l'entitat i no la operativa del dia a dia, que correspon a l'equip tècnic. Barrejar aquests dos rols no permet a l'entitat avançar.
- La **relació amb l'equip directiu**: la relació entre els òrgans de govern i l'equip directiu ha de ser fluïda, transparent i basada en la confiança. Clarificar en tot moment quin és el rol de cadascú i quins són els objectius comuns.
- La **diversitat de perfils**: per enfortir els òrgans de govern de les entitats és important que persones que hi participin tinguin perfils i habilitats complementàries que puguin fer aportacions enriquidores. La participació de propietaris, pagesos i d'altres usuaris del territori pot ser molt positiva i és un repte de futur.
- La **renovació de l'òrgan de govern**: és important que hi hagi una certa renovació en els òrgans de govern per mantenir la vigència de l'entitat. El que cal evitar, però, és que hi hagi una renovació total que signifiqui gairebé començar de nou per a l'entitat.
- La **gestió de la informació**: cal traspasar la informació als òrgans de govern de manera que sigui útil per decidir sobre les qüestions estratègiques de l'entitat. Tant molta informació com poca pot arribar a dificultar la presa de decisions.

Algunes **orientacions** que poden ajudar a la gestió dels òrgans de govern de la vostra entitat són:

- Explicitar el compromís i el rol de l'òrgan de govern amb les persones que hi formen part.

- Facilitar el coneixement entre els diferents col·lectius que formen part de la base social de l'entitat.
- Comptar amb uns òrgans de govern transversals que integrin altres col·lectius: com per exemple el voluntariat.
- Comptar amb la representació de l'equip tècnic i voluntariat a les reunions dels òrgans de govern.
- Clarificar quins són els rols de l'òrgan de govern i quins el de l'equip directiu
- Fer avaluacions del funcionament de l'òrgan de govern
- Fer un esforç important d'equilibrar la qüestió de gènere en els òrgans de govern
- Establir un ritme de reunions periòdiques de trobada i un flux continu d'informació amb els òrgans de govern de l'entitat

Figura 2 Els reptes dels òrgans de govern de les entitats de custòdia



Font: Observatori del Tercer Sector

Per a un major aprofundiment sobre les funcions i les característiques dels òrgans de govern d'una entitat de custòdia podeu consultar la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 2 Òrgan de govern**.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. *Quaderns per a entitats de custòdia del territori. Quadern 04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia.*
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 13. Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector: una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS.
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 12. Ideas para avanzar en la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector. Reflexiones en torno al funcionamiento de patronatos y juntas directivas.

7.B. L'equip tècnic

Els treballadors de **l'equip tècnic** d'una entitat de custòdia **són els que gestionen dia a dia l'entitat** i cal assegurar que els seus perfils són els idonis per realitzar la feina dins un **equip pluridisciplinar**.

És fonamental que se sentin identificats amb els objectius, els estatuts i la missió de l'entitat i, per tant, cal que es gestioni com a **col·lectiu identitari** ja que són el motor principal dins l'entitat.

L'**equip tècnic** de la vostra entitat **està format pel personal remunerat** que en forma part.

- > L'equip tècnic és un col·lectiu molt important per al bon funcionament de l'entitat. **Si l'objectiu de l'entitat és que l'equip tècnic estigui identificat i implicat amb la missió de l'entitat** hem de tractar a l'equip tècnic com un **col·lectiu identitari** de la nostra base social.

En organitzacions molt grans es pot donar el cas que no tot l'equip tècnic estigui identificat amb la missió de l'entitat, per tant, no formi part de la base social. En les entitats de custòdia no se sol donar aquesta situació. És important que quan es gestiona la base social també es tingui en compte els treballadors i les treballadores de l'entitat.

Amb relació amb les **tasques i funcions de l'equip tècnic** es poden fer algunes recomanacions bàsiques que podeu aplicar a la vostra entitat:

- Els **membres de l'òrgan de govern no formen part de l'equip tècnic** excepte en casos puntuals i degudament justificats davant el mateix. En cas d'entitats petites, on aquesta pràctica pot ser habitual, cal una justificació adequada i suficient davant de l'assemblea. Les retribucions als membres de l'òrgan de govern han de complir la normativa vigent.
- Existeix una **persona representant de l'entitat** que s'encarrega i es responsabilitza de les **tasques de traspàs d'informació i comunicació i coordinació entre l'òrgan de govern i l'equip de tècnic**. Aquesta persona assisteix habitualment, amb veu i sense vot, a les reunions de l'òrgan de govern, i vetlla per l'encaix dels treballadors dins l'organització, la seva fidelització, cohesió i formació.
- **L'equip tècnic subministra a l'òrgan de govern la informació necessària sobre les iniciatives de custòdia** de l'entitat amb suficient antelació i concreció per poder prendre decisions de forma responsable.

Pel que fa a la a l'establiment d'un **funcionament intern de l'entitat de custòdia que faciliti la tasca de l'equip tècnic**, ja sigui recollit en un **Reglament de règim intern** o en els propis **Estatuts** de l'entitat, es recomana que tingui en consideració els punts següents:

- **L'entitat tingui definida la metodologia de reunió i de presa de decisions** en els estatuts, protocol de funcionament de l'òrgan de govern o altre document formalitzat i acordat amb l'òrgan de govern i assemblea.
- **Es garanteixin el principis democràtics, la igualtat i la llibertat d'expressió**, tot respectant les opinions minoritàries
- **Es defineixi clarament el nombre mínim de reunions anuals**. Se'n recomanen un mínim de tres o quatre a l'any.
- **Existeix un registre de les reunions** que inclou les actes amb els acord presos i aquest registre es manté actualitzat. Les actes de reunions sempre s'envien a totes les persones convidades a la reunió (assistents o no) i són disponibles per als membres de l'entitat i per al públic que les sol·liciti.

L'existència d'equips tècnic en les entitats de custòdia **escenifica la possibilitat de creació de llocs de treball entorn la custòdia del territori**. Existeix un gran ventall d'oportunitats per crear ocupació a l'entorn de la custòdia, però requereix també unes necessitats específiques de capacitació i professionalització de les entitats de custòdia.

Cal tenir en compte que **la realitat de les entitats de custòdia és molt diversa i pot ser molt diferent en cada organització**. Per tal de conèixer l'estat del mercat de treball de la custòdia del territori, el seu grau de professionalització i poder elaborar propostes de futur en aquest àmbit, la XCT disposa, des de l'any 2009, d'un informe sobre *El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori* (per ampliar aquests aspectes podeu consultar la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 3 Gestió interna de l'entitat** i la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 2 Òrgan de govern**).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia*.
- Corporación Simon de Cirene. (2015, tercera edició) . *Manual construir y gestionar empresas sociales*. Chile.
- Fundación Luis Vives. Obra Social. *Manual de ayuda para gestión de entidades no lucrativas*.
- Fundación Luis Vives. (2009). *Cuaderno de gestión 7: Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*.
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 13. *Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector: una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS*.
- Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa. Observatori del Tercer Sector 2010. Col·lecció de debats OTS 12. *Ideas para avanzar en la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector. Reflexiones en torno al funcionamiento de patronatos y juntas directivas*.
- Rodrigo, J. (2015). *Anàlisi dels recursos i necessitats de les entitats de custòdia membres de la XCT*. Xarxa de Custòdia del Territori. Disponible a l'Àrea xct.
- Romero-Lengua, J. (coord.). 2009. *El mercat laboral i el grau de professionalització de les entitats de custòdia del territori*. 1a edició. Informes de de la Xarxa de Custòdia del Territori, 18. 42 pp.
- XCT. *Caixa d'eines. EINA 2. Passos previs per començar a funcionar com una entitat de custòdia del territori*. Disponible a l'Àrea xct.

Altres recursos

- *Custòdia de 30 en 30*. Butlletí electrònic de la XCT on s'informa sobre les línies de finançament que es publiquen relacionades amb la custòdia del territori.

7.C. Els voluntaris

Un voluntari és una persona que **lliurement** efectua una acció que comporta un compromís per la millora de l'entorn, de la societat i de la persona en el marc d'una entitat organitzada i sense afany de lucre. En aquest sentit **les entitats de custòdia poden acollir voluntaris**.

Dos aspectes clau del voluntariat són:

- **La persona voluntària** no ho fa ni per obligació ni com a prestació social, ni cívica, ni percep una remuneració econòmica, **ho fa perquè se sent motivada**, perquè està interessada en el treball que realitza i perquè creu que pot aportar coses a l'entitat i als receptors del seu treball voluntari.
- **El voluntari té una necessitat de participació** i la viu com a una possibilitat de canvi. Creu i defensa, per tant, que les coses poden millorar. Desenvolupa el voluntariat en el marc d'una entitat organitzada. Entén, doncs, que és molt millor no actuar sol, que cal treballar en xarxa per sumar esforços i resultats. Alhora, sent el suport d'una estructura que pot tenir moltes formes i dimensions diferents, que pot canviar i evolucionar en funció de les tasques que desenvolupa i dels recursos humans i materials dels que disposa.

Si a aquesta definició de **voluntari** hi afegim l'adjectiu d'**ambiental** emmarquem un tipus de voluntariat, aclarint a què es dedica, quina és la seva tasca i quines funcions pot assumir. La **Xarxa de Voluntariat Ambiental de Catalunya**, amb qui la **Xarxa de Custòdia del Territori** estava en procés de fusió en el moment de redactar-se aquesta fitxa de bona pràctica, ho defineix de la manera següent:

- > El **voluntariat ambiental** consisteix en la participació lliure, organitzada i altruista en la conservació dels recursos naturals i en la millora de la qualitat ambiental, mitjançant activitats i programes, tant els que tenen una vessant d'acció social sobre el medi pròpiament dita o com els de sensibilització i d'educació ambiental.

A aquesta definició hi podem afegir la motivació, la necessitat de participació i organització, l'objectiu de centrar la tasca en la conservació dels recursos naturals i la millora del medi ambient.

Els voluntaris ambientals esdevenen així peces claus en la conservació del medi ambient.

Són necessaris perquè **disposen d'un element molt important: la motivació** pel canvi, per l'acció, per la participació, i és des d'aquesta il·lusió que s'impliquen a les entitats. Cal que sapiguem aprofitar aquesta energia per treballar conjuntament, per organitzar-nos i per canalitzar positivament les seves intervencions. Però cal que tenir clar que no són senzillament un recurs que en un moment determinat ens rebaixa el pressupost d'una acció, sinó que són un potencial creatiu amb idees, propostes i capacitats que poden fer avançar l'entitat cap al seu objectiu. **No són un grup per fer feines pesades**, sinó que són persones que se sumen a les potencialitats de l'entitat de què formen part.

Diferents tipus de voluntariat

En aquest sentit, **podem trobar molts espais on incorporar voluntaris** en els nostres projectes, alguns exemples poden ser:

- **Jornades de voluntariat sobre el terreny:** Dintre d'un programa d'actuació podem oferir periòdicament activitats d'un espai reduït de temps per realitzar accions d'intervenció directa en el medi, com poden ser restauració de comunitats vegetals, eliminació d'espècies invasores, manteniment de replantacions realitzades, neteja de platges i del fons marí, gestió d'espais natural, seguiment de la biodiversitat de la flora i fauna,... Aquest tipus de voluntariat pot ser un primer pas per conèixer més les nostres entitats per part del voluntari i després involucrar-se més activament.
- **Camps de treball:** Espais també sobre el terreny, però amb una durada més llarga, on es poden fer projectes d'un abast una mica més profund gràcies a la major disponibilitat de temps i de recursos humans.
- **Voluntariat especialitzat:** Requereix coneixements de base en temes ambientals com poden ser ciències ambientals, biologia, geologia, enginyeria forestal, agrònoms... o una llarga experiència professional en algun dels àmbits on actuem. Les necessitats de voluntaris especialitzats a les entitats de custòdia poden ser molt singulars: mediadors, advocats, sociòlegs, etc. Els voluntaris poden participar en accions més concretes i especialitzades. Un exemple de col·laboració pot ser la participació en la redacció d'informes sobre els qualsevol dels impactes dels nostres projectes, o en el cens de ocells, o en la formació d'altres voluntaris, realització d'estudis de flora, fauna, de gestió d'indrets en custòdia, contacte amb propietaris....
- **Voluntariat corporatiu:** Un programa de voluntariat corporatiu té com a finalitat facilitar la mobilització del talent, temps i energia de la plantilla d'una empresa a favor del desenvolupament social i/o ambiental de les comunitats on l'empresa opera. Aquest tipus d'activitats emmarcades en la acció social de l'empresa pot ser un primer camí en un procés de relació més profund entre les empreses i les nostres entitats. Poden ser tant activitats puntuals com convenis de col·laboració més llargs.
- **Tasques de comunicació, administració, etc.:** Es tracta de tasques a desenvolupar a l'oficina i relacionades amb l'activitat del dia a dia de l'entitat. També requereix coneixements bàsics especialitzats en la temàtica a desenvolupar durant el voluntariat.
- **Tasques sense perfil especialitzat:** Tasques necessàries per al funcionament de l'entitat i que no necessiten de coneixements específics, un exemple pot ser l'ordenació d'arxius.

LA GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT

Els voluntaris moltes vegades fan progressar les nostres entitats, ajudats pel personal tècnic o la junta de l'entitat. **El seu caràcter desinteressat, però, fa que de vegades s'infravalori la importància de gestionar correctament aquest col·lectiu**, que ben gestionat ajudarà a les persones a aprofitar el seu potencial i a assolir un alt grau de satisfacció personal que donarà una gran empenta a les nostres entitats.

El plantejament d'**integrar voluntaris a les nostres entitats no és un aspecte col·lateral**, cal el **convenciment dels òrgans de govern** de l'organització, el **suport de l'equip tècnic**, professional o voluntari però permanent, i destinar-hi els **recursos suficients**. Si no es parteix d'aquesta premissa difícilment podrem desenvolupar correctament una bona política i una correcta gestió del voluntariat.

Aquest plantejament parteix de la necessitat d'una **visió integral del voluntaris a les nostres entitats**. S'ha de treballar des del primer contacte fins a la desvinculació i això només ho podem fer analitzant de manera detallada el cicle de gestió de voluntariat. La relació entre el voluntari i l'organització es veurà diferent des de cada cantó del procés.

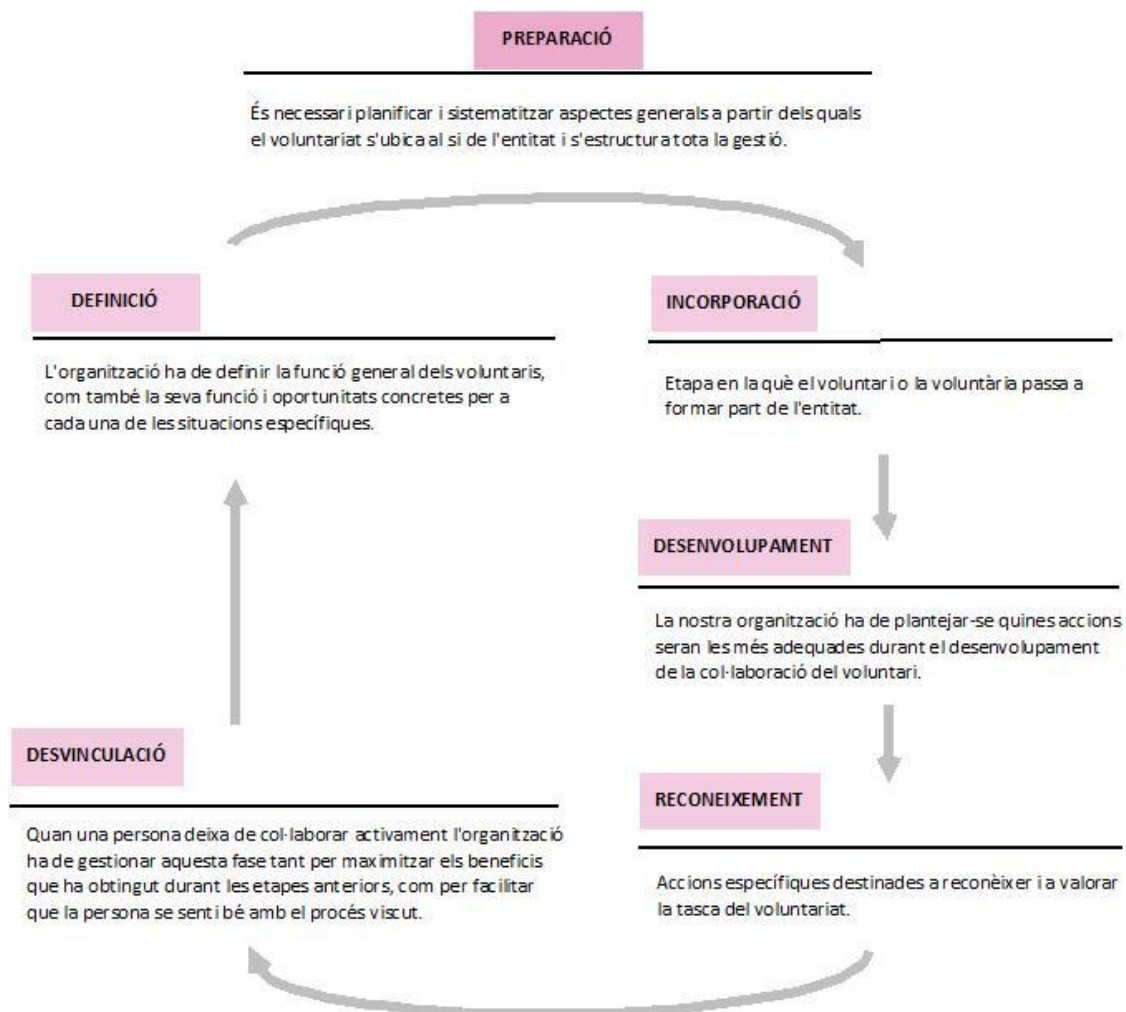
Des del punt de vista del voluntariat, **la seva relació amb l'organització consta de quatre etapes**:

- **Acostament** a l'entitat.
- Moment de la **incorporació**.
- Període de **col·laboració**.
- **Desvinculació** i relació amb l'entitat a posteriori.

Des del punt de vista de l'entitat haurem d'afegir alguns moments més en aquest procés. **El cicle de gestió del voluntariat** proporciona un marc que permet una aproximació gràfica i esquemàtica del procés dels voluntaris a les nostres entitats. Aporta una visió global de tot el procés a plantejar en una entitat que vol integrar voluntaris i serveix com a referència pels responsables.

El **model del cicle del voluntariat és genèric per a qualsevol entitat**. No obstant, el pes de cadascuna de les fases pot variar segons l'organització, la tipologia del voluntariat, les activitats en què participa el voluntariat, etc. És bàsic, doncs, que cada organització adapti el cicle a les seves necessitats, i que l'esforç que dediqui a cadascuna de les fases esmentades no sigui aleatori, sinó que sigui el resultat d'una reflexió i planificació dins l'organització.

Figura 3 El cicle de gestió del voluntariat



Font: Observatori del Tercer Sector

La preparació

Abans de plantejar les accions concretes de gestió del voluntariat en cadascuna de les fases del cicle, hi ha una sèrie d'elements previs que s'ha de planificar.

És important recalcar la importància que poden arribar a adquirir els voluntaris a les nostres entitats. Això demana **l'existència d'una figura de gestió o coordinació** (encara que no sigui de manera exclusiva), ja que els voluntaris necessiten un referent des de bon començament, i durant tota la seva trajectòria a l'entitat.

Aquesta persona, conjuntament amb els òrgans de govern, ha de **definir les polítiques de voluntariat** que han de ser una ajuda per especificar el plantejament de l'organització en la relació amb aquest col·lectiu, mai una limitació o una restricció burocràtica, i a més, sempre buscant la màxima eficiència per l'entitat i el màxim grau de satisfacció i autonomia dels voluntaris.

És important que el fruit d'aquest procés acabi sent un document que serà utilitzat com a referència a l'hora de gestionar el voluntariat. Ara bé, ha de ser un document flexible, mai no s'ha de considerar un reglament estricte.

La definició de perfils

Aquest **és un punt bàsic en tot el procés**. Es tracta de **definir les tasques que els voluntaris i les voluntàries duren a terme a l'entitat**. En aquesta definició hem de fer constar una descripció detallada de les funcions i responsabilitats, els requisits i les capacitats esperades dels voluntaris, etc. D'aquesta manera definim ja les competències desitjades dels voluntaris tant des del punt de vista tècnic com motivacional.

- **Captació.** Per aconseguir arribar als perfils de voluntaris que necessitem s'han d'analitzar les possibles fonts o canals on poder localitzar-los i planificar possibles accions de captació. La definició dels perfils de voluntari ens ajudarà a simplificar el procés de captació, ja que ens permetrà tenir més clar a on trobar els voluntaris. Cal tenir en compte la realitat social que ens envolta i ser pro-actius en la cerca i selecció dels voluntaris, preguntar-se si el perfil que busquem existeix en el nostre entorn o potser l'hem de modificar una mica, i a on el podem trobar. En molts casos no és suficient esperar que els voluntaris s'aproximin a nosaltres pel simple fet de tenir un projecte interessant. Per tant, és important la manera de comunicar la necessitat de voluntaris de la nostra entitat. Hem de transmetre qui som, què fem, què esperem i què oferim als voluntaris, sempre d'acord amb els valors i la visió de la nostra entitat. Això evitarà crear imatges equivocades de l'entitat, o que se'ns apropin perfils que no estem buscant.

Un cop tenim clar els perfils de voluntaris que busquem (el què comunicarem) cal decidir com ho comunicarem i el canal de captació que utilitzarem. Els mecanismes de captació són molts i molt diversos, la conveniència d'uns o altres dependrà del nombre de voluntaris que vulguem captar, del pressupost de què disposem, però sobretot, i una vegada més, del perfil de voluntari que busquem. La campanya de captació de voluntaris pot ser més o menys complexa, i pot preveure diferents mesures com: anunciar-ho a la nostra web i/o butlletí, publicar-ho en canals especialitzats (revistes del sector, webs especialitzades...), tramesa de fulletons, aparicions a premsa local, cartells, cartes als socis, boca-orella, xerrades i exposicions, anuncis de televisió...

Una possibilitat és treballar conjuntament amb altres entitats i amb canals compartits, com ara punts de voluntariat o similars, gestionats des d'altres institucions o fins i tot des d'altres entitats.

- **Selecció i assignació.** En aquesta fase convé descobrir tant si la nostra entitat encaixa amb les expectatives del voluntari com si el voluntari encaixa en les nostres. És per això que és important tenir una definició prèvia del voluntariat i del perfil o perfils esperats.

Aquest primer contacte és necessari fer-lo amb una entrevista ja que aquesta ens permetrà presentar la pròpia entitat i la funció del voluntariat, al mateix temps que nosaltres

coneixem les motivacions de la persona, les seves aptituds, experiències o altres elements de la seva trajectòria vital,...

Evidentment el procés de selecció acaba amb la incorporació o no del voluntari a l'entitat. Hem de ser prou conscients, però, que ens trobarem amb casos que no s'ajustaran al que estem buscant i haurèm de dir que no. En aquests casos és molt important explicar correctament els motius a la persona candidata. La justificació no ha de ser mai que el voluntari o voluntària no “serveixi”, sinó que “la nostra entitat o proposta de voluntariat no s'ajusta a la que el voluntari busca”.

La incorporació

La incorporació consisteix en donar la benvinguda al nou col·laborador, fer-li l'acollida i establir el compromís de totes dues parts.

- **Compromís:** Quan una persona s'incorpora a una entitat com a voluntària s'estableix un compromís de col·laboració. D'una banda, amb aquest compromís totes dues parts es responsabilitzen de complir amb la dedicació i les tasques pactades i, de l'altra, l'entitat es compromet a oferir al voluntariat tot el suport necessari per a la seva tasca i evolució.

Aquest acord es formalitza mitjançant la **Carta del compromís del voluntari** un document escrit que recull aquest acord i informació addicional com ara els drets i les obligacions de totes dues parts, com a mínim les que estableix la **Llei de voluntariat** ja que caldrà tramitar una assegurança obligatòria.

- **Acollida:** En el moment de l'acollida, la nova persona voluntària és rebuda per l'entitat. Poden haver-hi accions específiques especialment programades per a aquest moment, o bé pot desenvolupar-se de manera més informal, però cal tenir en compte que aquest començament de la relació entre totes dues parts pot marcar les vivències posteriors. És en aquest moment que l'entitat ha de presentar la seva activitat, el seu estil, els seus valors i la seva manera de treballar. Durant l'acollida també és positiu que hi hagi una interacció entre l'equip permanent de l'entitat i el voluntari, que s'estendrà al llarg de l'estada del voluntari a l'entitat.

El desenvolupament

És l'etapa de més durada en la relació de la persona voluntària amb l'entitat. De fet, és quan s'esdevé directament la col·laboració voluntària, la que reflecteix la vida del voluntariat a l'entitat. És per això que en aquesta fase hi ha més àrees d'acció pel que fa a la gestió de voluntariat. Dins d'aquest desenvolupament es detallen diferents accions concretes: organització, formació, comunicació, participació i seguiment.

- **Organització:** Hem de tenir cura de que tot allò que hem planificat anteriorment es dugui a terme i és important fer un seguiment d'aquest procés. Si la tasca que realitza la persona voluntària es realitza fora de l'entitat és important vetllar la forma mitjançant la qual aquesta es relacionarà amb l'entitat.

- **Formació:** Perquè una persona voluntària pugui dur a terme la seva tasca adequadament, estigui ben preparada i s'identifiqui amb l'entitat és important plantejar-se si necessita formació. Els continguts i el grau de formació dependran segons el tipus de tasca que realitzarà el voluntari i altres factors, com pressupost de l'entitat, etc.
- **Comunicació:** El canal principal de comunicació amb la persona voluntària és mitjançant la persona responsable de l'activitat en la qual col·labora o el responsable de voluntariat de l'entitat, així doncs, aquest ha de tenir clar també aquest paper. És important no delegar la funció de responsable en una persona que no conegui en profunditat la nostra organització, ja que ha de poder informar i oferir altres maneres de poder comunicar-se amb l'entitat. També hi ha altres canals com els butlletins, e-mails, portals o el mateix centre d'informació d'interès sobre l'entitat o temes.
- **Participació:** Amb el compromís establert hem de definir de forma clara fins a quin punt pot i vol participar la persona voluntària. Per tal que aquesta participació sigui factible el voluntariat ha de disposar de mecanismes que afavoreixin la seva implicació, i els ha de sentir pròxims i eficaços.

La participació i comunicació amb els voluntaris es dona en dos àmbits: en l'àmbit institucional i en l'àmbit de desenvolupament de la tasca. És necessari, doncs, definir estratègies i dissenyar mecanismes de participació i comunicació que tractin aquests dos àmbits. La realització de l'assemblea anual, de reunions informatives de l'equip directiu amb els diferents col·lectius, la distribució d'un butlletí informatiu, la creació de comissions per reflexionar sobre temes concrets, etc., permet canalitzar la comunicació i participació dels voluntaris en l'àmbit institucional. En el desenvolupament de la seva tasca el voluntari també ha de tenir oportunitats de participació i creació adequades a les seves possibilitats. Un voluntariat amb tasques totalment dirigides i predefinides no és participatiu.

Per tal que aquests mecanismes tinguin un efecte real que responguin a la manera de fer de la nostra entitat i a un estil determinat de lideratge, determinat per l'equip tècnic i la junta de l'entitat, però impulsat pel responsable de voluntariat.

- **Seguiment:** Aquest és un punt primordial en el procés de gestió del voluntariat. És tracta de seguir l'evolució de les tasques del voluntari o voluntària i de saber com es transformen en la pràctica diària les expectatives i les motivacions presentades a priori. Els voluntaris ens ofereixen un servei molt útil per la nostra entitat i hem de estar atents a qualsevol situació que, per una banda, pugui fer que la seva tasca no es desenvolupi bé i, per l'altra, que hi hagi una falta d'atenció al voluntariat per saber com se senten en la seva activitat a l'entitat, al grup, etc.. Això no vol dir treballar constantment en aquest seguiment, es poden establir un seguit d'accions periòdiques d'avaluació que es poden formalitzar.

El reconeixement

Els voluntaris o les voluntàries són persones que col·laboren a les entitats de manera desinteressada. Així doncs, la seva finalitat no és la compensació per la seva activitat, però sí que agraeixen que l'entitat reconegui la seva tasca. De totes maneres, cal tenir en compte que és bona praxis cobrir les despeses que tenen els voluntaris per a fer les tasques assignades.

Aquest reconeixement es pot posar en pràctica de moltes maneres, i la seva repercussió està estretament vinculada a les motivacions individuals de cada voluntari o voluntària. Tot i que les accions de reconeixement més visibles o formals són les que es basen en aportacions tangibles com ara premis, cartes d'agraïment, certificats, referència a la memòria anual, participació en actes i en formació, etc. També es poden potenciar altres mecanismes informals, no tan visibles però que s'esdevenen en el dia a dia. Aquest tipus de valoració és el que sol agrair més el voluntariat i consisteix en agrair la seva aportació de manera directa, ja que d'aquesta manera se sent més integrat i motivat per l'entitat, la qual cosa afavoreix la fidelització del voluntari.

La desvinculació

L'última etapa del cicle del voluntariat correspon al moment en què el voluntari o la voluntària deixa de col·laborar amb l'entitat. Les organitzacions han de ser conscients que aquest moment encara forma part de la trajectòria del voluntariat i que, conseqüentment, tant per a l'entitat com per a la persona que es desvincula és necessari plantejar alguna acció.

Per als voluntaris, el fet que l'entitat continuï interessant-se de la seva situació o que se'ls continuï informant malgrat haver deixat de ser actius, demostra que han format part del projecte més enllà de la tasca concreta que han de dur a terme.

Des del punt de vista de l'entitat, la gestió de la desvinculació pot aportar beneficis addicionals ja que el fet de conèixer els motius que han conduït a aquesta desvinculació pot ajudar a plantejar alternatives per reduir-los. En aquest moment, per exemple, hi podria haver accions per fomentar que els voluntaris que deixen de ser-ho esdevinguin, si més no, socis de l'entitat.

- **Relació posterior:** El voluntari o voluntària pot deixar de col·laborar activament, però això no implica que la seva desvinculació de l'entitat hagi de ser complerta. Segons el seu propi funcionament, les entitats han de plantejar-se la possible relació que poden mantenir posteriorment amb aquest col·lectiu, per exemple, enviant butlletins de l'entitat de forma periòdica, enviant felicitacions de Nadal, invitacions a actes i activitats que organitzi l'entitat, etc.

NORMATIVA. DRETS I DEURES DELS VOLUNTARIS I LES ENTITATS

La incorporació de voluntaris a les nostres entitats no es pot plantejar de forma accidental. Si volem que la relació entre l'entitat i el voluntariat tingui èxit aquesta ha d'estar ben emmarcada. **Hem de definir les obligacions i els drets dels voluntaris**, és a dir, el marc de col·laboració entre ells i l'entitat per tal de garantir un bon funcionament, igual que fem amb el personal remunerat.

No hi ha una legislació específica de voluntariat ambiental, però sí podem trobar lleis que regulen aspectes bàsics de la gestió del voluntariat, declaracions i codis que fan referència a les tasques i persones voluntàries, sense especificar-ne la tipologia (vegeu l'apartat de Recursos).

- **En l'àmbit internacional**

Declaració universal del voluntariat (París 149.1990)

Recomanació del Consell de Ministres del Consell d'Europa, de juny de 1985 (R85.9)

Dictamen del Comitè de les Regions d'Europa (98C 180/1)

Carta europea per als voluntaris

- **En l'àmbit de l'Estat espanyol**

Llei 6/1996, de 15 de gener, de Voluntariat (Llei Estatal del Voluntariat). BOE 17/01/1996.

- **En l'àmbit català**

Llei 25/2015, del 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme

Llei 4/2008, de 24 d'abril, del Llibre III del Codi Civil de Catalunya

Carta del Voluntariat de Catalunya, Resolució 98/V de 29 de maig de 1996 del Parlament de Catalunya

Prenent com a base aquests documents (que ens poden servir de guia) i tenint en compte les característiques pròpies de la nostra organització, **és necessari definir els drets i els deures de les persones que formen part voluntàriament del nostre projecte.**

- > Entenem com a **drets** aquells aspectes facilitadors de la feina que farà i del fet de ser partícip d'una entitat. I com a **deures** les responsabilitats que haurà d'assumir per desenvolupar la tasca voluntària.

Tan important com definir els drets i deures és donar-los a conèixer a totes les persones que volen fer-se voluntaris. Cal explicar-los en el moment de fer l'entrevista i la formació inicial, i incorporar-los en el dossier de acollida o d'explicació de l'entitat que donarem als nous voluntaris, i incorporar-los a la **Carta de Compromís del Voluntari**.

De la mateixa manera que és imprescindible definir els drets i deures dels voluntaris vers a l'entitat, també ho és definir els **drets i deures de les entitats vers els voluntaris**.

Lògicament, aquests compromisos aniran lligats als dels voluntaris, per tant, han de ser coherents i conseqüents amb els drets i deures d'aquests. La xct, per exemple, regula els drets i deures dels seus voluntaris a través dels seus estatuts i reglament de règim intern.

Carta del Voluntariat de Catalunya

El **I Congrés Català del Voluntariat**, reunit a Barcelona el 29 d'octubre de 1995, inspirant-se, entre altres, en les recomanacions del Consell d'Europa i del Parlament Europeu sobre Voluntariat, en la Carta Europea per als Voluntaris proposada per Volonteuropa i en la Declaració Universal sobre el Voluntariat proclamada al Congrés Mundial per iniciativa de la IAVE, **considera**:

- Que el voluntariat és una manifestació solidària que es canalitza per mitjà d'entitats sense afany de lucre.
- Que tots els ciutadans tenen dret d'organitzar-se i contribuir, d'acord amb llurs preferències i capacitats, a la tasca que realitza el voluntariat.
- Que el compromís d'actuació que suposa el voluntariat es fonamenta en una decisió lliure i personal motivada per principis de solidaritat i altruisme.
- Que el voluntariat contribueix a un desenvolupament social del nostre entorn i del món, més just, solidari, equilibrat, pacífic i respectuós amb el medi mitjançant la participació dels ciutadans en la vida de les societats.
- Que el voluntariat estimula la responsabilitat social dels ciutadans i contribueix a la resolució de les necessitats socials.
- Que el voluntariat fonamenta la seva acció en els principis d'associació i participació democràtica, respecte a la dignitat, igualtat i llibertat de la persona.

I estableix uns **drets** i uns **deures dels voluntaris**.

- **Drets dels voluntaris**
 1. Obtenir informació de l'entitat on col·labora, sobre el funcionament, les finalitats i les seves activitats, suport en el desenvolupament de l'acció voluntària i mitjans per poder exercitar-la convenientment.
 2. Rebre la formació necessària per al desenvolupament de l'activitat.
 3. Ser tractat sense cap tipus de discriminació i amb tot respecte a la seva condició i creences.
 4. Gaudir d'acreditació suficient com a voluntari/ària davant de tercers i obtenir certificació de la seva participació en els programes.
 5. Participar activament en l'elaboració, planificació, execució i avaluació dels programes i activitats on col·labori, amb el reconeixement social de la seva activitat

6. Ser coberts dels riscos derivats de l'activitat que du a terme com a voluntari i dels danys que, involuntàriament, podria causar a tercers per raó de la seva activitat.

7. Rescabalar-se, si ho vol, de les despeses que li pugui ocasionar l'activitat voluntària.

8. Acordar lliurement les condicions de la seva acció voluntària i el compromís de les tasques definides conjuntament, el temps i horari que hi podrà esmerçar i les responsabilitats acceptades per cadascú.

- **Deures dels voluntaris**

1. Cooperar en la consecució dels objectius del programa on participi per al compliment dels compromisos adquirits dins de l'organització.

2. Realitzar l'activitat a què s'ha compromès amb responsabilitat, bona fe i gratuïtat, donant suport de manera activa a la seva entitat i respectant les normes internes de funcionament.

3. Observar les mesures de seguretat i higiene reglamentades i aquelles que siguin adoptades per l'entitat.

4. Rebutjar qualsevol contraprestació econòmica o material que li pugui ser oferta pel beneficiari o per tercers en virtut de la seva actuació.

5. Mantenir la confidencialitat, sense perjudici dels drets de la persona, de les informacions rebudes i conegudes en el desenvolupament de la seva activitat, tant respecte dels beneficiaris com de l'entitat.

6. En cas de renúncia, notificar-la amb antelació o continuar l'activitat fins que puguin adoptar-se les mesures necessàries per evitar perjudicis greus al servei.

Carta de compromís del Voluntariat

Aquesta carta **és un contracte entre l'entitat i la persona voluntària** i en la qual ha de constar que el voluntari realitzarà una feina no remunerada i els drets i deures que té. És una garantia que no hi ha relació contractual entre l'entitat i el voluntari. En funció de cada entitat pot ser més o menys detallada. Per exemple, hi podem incloure una relació de feina, els horaris, el compromís de complir el codi ètic de l'entitat, etc. En tot cas, ha de servir:

- **A l'entitat** per salvaguardar-nos de possibles reclamacions laborals.
- **Al voluntari** com a reconeixement de la seva pertinença a una entitat.

A l'apartat de recursos us ajudem a trobar models d'aquesta carta.

Responsabilitat civil i assegurances

L'article 6 de la **Llei 6/1996** del 15 de gener (Llei Estatal de Voluntariat) **estableix que els voluntaris tenen dret a "ser assegurats contra els riscos d'accident i malalties derivades directament de l'exercici de l'activitat voluntària**, amb les característiques i pels capitals assegurats que s'estableix regularment". L'article 10 de la mateixa llei parla de la responsabilitat extracontractual davant de tercers i estableix que les entitats han de respondre davant de tercers pels danys i perjudicis que

puguin haver causat els voluntaris que participin en els seus projectes o com a conseqüència de l'organització d'actuacions de voluntariat.

A Catalunya disposem de legislació específica per al voluntariat, la Llei 25/2015, del 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme, la qual, a l'**article 8 Drets dels voluntaris**, estableix que un dels drets és el de **rebre cobertura d'una assegurança de riscos derivats de l'activitat que aconsegueixen com a voluntaris i dels danys que, involuntàriament, podrien causar a tercers per raó de llur activitat**.

Davant d'aquesta situació, se'ns plantegen diferents qüestions i possibilitats:

- **Hem de contractar una assegurança nominativa** on figurin tots els voluntaris amb noms i cognoms **o en podem contractar una de genèrica** que cobreixi un determinat nombre de voluntaris per evitar-nos la gestió d'altres i baixes, atès que els canvis són sovint una constant.

El que **és més recomanable**, tot i les dificultats, és **la primera opció**, ja que aquesta ens evitarà problemes en casos d'accidents greus, en què la companyia pugui evitar el pagament de la indemnització al·legant, per exemple, que la persona que ha patit l'accident no estava inclosa a la pòlissa perquè no tenia una acreditació expressa expedida per la nostra entitat. Així doncs, és recomanable tenir tots els voluntaris assegurats de forma nominal i buscar fórmules àgils i senzilles per mantenir la llista actualitzada. Avui en dia les noves tecnologies ens ho posen fàcil. Quan tinguem un acte on han de participar un nombre molt elevat de voluntaris que majoritàriament siguin eventuals podem fer una ampliació de la nostra assegurança o pactar una altra fórmula amb l'asseguradora que ens faciliti les gestions.
- La **quantia de les indemnitzacions o riscos** que cobreixen les pòlisses:

En el cas de l'**assegurança per malaltia i despeses de metges**, només caldrà que cobreixi les despeses necessàries fins que pugui ser atès per la Seguretat Social, ja que si pretenem que la cobertura sigui superior el cost pot suposar una càrrega considerable.

En el cas de l'**assegurança d'accidents**, les companyies ja tenen establertes les valoracions estàndards per minusvalies derivades de sinistres, per la qual cosa caldrà que fixem el límit econòmic de la pòlissa per sobre d'aquest estàndard per tal de poder-ho cobrir.

Determinar l'**assegurança per responsabilitat civil** és bastant més complicat, ja que aquesta ha de cobrir els danys ocasionats a tercers i aquests són molt difícils de preveure. Caldrà doncs que l'import de la cobertura estigui relacionat amb el risc potencial de les nostres activitats.
- > **El cost de l'assegurança pot reduir-se amb una franquícia.** La franquícia d'una assegurança és la quantitat màxima per sota de la qual l'assegurança no ens cobreix. Així, la companyia s'estalvia haver d'indemnitzar molts casos de petites quantitats que podem assumir des de l'entitat, però sí ens donarà cobertura en casos en què les quantitats econòmiques siguin importants.

Hi ha entitats que ofereixen marcs contractuals d'assegurances i serveis agrupats d'assegurances per a voluntaris. També ofereixen la possibilitat de contractar una assegurança temporal quan s'incorpora un voluntari a l'entitat. Aquest tipus d'entitats ens poden facilitar la gestió, ja que pot costar trobar asseguradores que ens permetin d'una manera àgil tenir la flexibilitat que requerim a l'hora de gestionar les assegurances del voluntariat. Exemples d'aquestes entitats són Fundació de l'Esplai i la Fundació Pere Tarrés.

EL VALOR AFEGIT D'UN PROGRAMA DE VOLUNTARIAT EN UNA ENTITAT DE CUSTÒDIA

- > **La participació dels voluntaris en un projecte de custòdia pot enfortir-lo més enllà de l'actuació sobre el medi**, com en la comunicació, el suport social, el finançament o el desenvolupament de noves potencialitats.

La custòdia ofereix moltes possibilitats per al voluntariat. La pròpia filosofia de la custòdia intenta generar la responsabilitat voluntària de propietaris i usuaris del territori en la seva conservació i en l'ús responsable dels seus recursos. En aquest sentit, **el voluntariat, és una eina bàsica per a la implicació dels usuaris del territori en la seva conservació**. A més, el voluntariat pot ser molt útil per a les entitats per desenvolupar els seus objectius, no només de conservació, sinó de difusió i comunicació, i participació, de la societat dels seus valors. Això cada vegada es valora més, per exemple, en les convocatòries d'ajuts i en la imatge de l'entitat.

El voluntariat pot ser, doncs, un element bàsic per a la gestió dels nostres acords de custòdia ja que garanteix la participació de les persones en les estratègies de conservació del medi natural. Cal definir, però, una bona estratègia i quina mena de perfils ens interessen, i quins podem assumir.

Moltes entitats de custòdia són totalment voluntàries, és a dir, estant promogudes per a voluntaris. Hem de diferenciar, però, el fet de ser una entitat voluntària a tenir voluntariat a l'entitat. És a dir, una entitat pot ser voluntària en el seu nucli actiu i emprenedor, però també comptar amb programes de voluntariat per a realitzar certes tasques. Evidentment, uns i altres voluntaris tenen perfils diferents. En aquesta eina ens hem referit específicament al voluntariat que pot tenir una entitat, sigui aquesta voluntària o professionalitzada.

A continuació us detallem algunes opcions de voluntariat en custòdia, però cal tenir en compte que cada entitat pot tenir unes necessitats o conjuntura específica, i per tant podrà adaptar aquestes fórmules o inventar-ne de noves, igualment vàlides.

- **Comunicació.** En l'àmbit de la comunicació, la participació dels voluntaris pot contribuir a donar conèixer el projecte de custòdia de boca a orella dels voluntaris. Aquesta modalitat de difusió és poc massiva però de gran qualitat ja que **no hi ha comunicació més engrescadora i vivencial que aquella que fan les persones directament implicades en un projecte**. A més, si el material de difusió del nostre projecte de custòdia conté crides a la participació, adquireix més força comunicativa i motiva als voluntaris a implicar-s'hi també en la seva difusió.
- **Suport social.** El voluntariat obre possibilitats per a ampliar el suport social als projectes de custòdia. Un major coneixement de les àrees naturals a on treballen les entitats de custòdia per part de la població, i especialment dels sectors que s'hi han implicat personalment, afavoreix la creació de xarxes de persones que poden col·laborar en actuacions futures de gestió i conservació, sigui puntual o permanentment. També facilitarà un major suport popular en casos de necessitat de mobilització enfront a amenaces a la conservació d'aquests espais. A més, el voluntariat contribueix a reforçar la base social de l'entitat. En alguns països aquest suport esdevé molt potent, com per exemple la **British Trust for Conservation Volunteers** o **The National Trust**.

- **Finançament.** Un altre aspecte important a tenir en compte és la possibilitat d'accedir a fonts de finançament suplementàries per als projectes de custòdia. Cada vegada més subvencions tenen en compte com a aspecte positiu els projectes que inclouen el voluntariat com a via de participació ciutadana.
- **Noves potencialitats:** Però més enllà de l'ampliació del coneixement i el suport social o econòmic que els programes de voluntariat poden aportar, cal cercar aquelles noves potencialitats qualitatives que poden enriquir els projectes de custòdia que compten amb l'actiu dels voluntaris.

En primer lloc, si l'actuació de voluntaris està oberta a la participació no només d'individus sinó també d'entitats socials que ja compten amb voluntaris, contribuirem a enfortir el teixit associatiu reforçant els vincles entre associacions socials i ambientals. Si les entitats socials participants són de joves o infants, s'obre la possibilitat de desenvolupar programes d'educació ambiental entorn el projecte de custòdia; si són entitats de suport a discapacitats tenim l'oportunitat de treballar la problemàtica d'accés al medi d'aquests col·lectius, o oferir noves vies d'inserció laboral, etc. Cada tipus d'entitat permetrà desenvolupar diferents línies de treball innovadores que sovint no són el camp principal d'actuació de les entitats naturalistes i conservacionistes.

Finalment, la presència de voluntaris pot aportar beneficis per a les poblacions rurals de l'entorn dels projectes de custòdia, amb l'augment de visites al comerç, els indrets turístics i, en general, amb la contribució a una major vida dels pobles. Un exemple d'aquest tipus és la iniciativa del **GOB Menorca: Acord de Pràctiques Agràries Sostenibles**, una iniciativa que pretén fomentar sistemes de gestió agrària que puguin apropar els objectius de viabilitat econòmica amb la preservació dels valors ambientals més destacats. En l'acord, el GOB es compromet a col·laborar en la promoció de la finca davant altres agents, públics o privats, a fi de conduir ajuts directes o vies de comercialització en benefici de la finca. A més, fomentar el voluntariat en custòdia agrària, organitzant jornades per realitzar actuacions de gestió i conservació a finques de ramaderia extensiva que tenen un acord d'aquest tipus.

- **Enriquiment dels voluntaris.** Cal també assenyalar el valor afegit que un projecte de custòdia pot aportar als voluntaris. Les activitats de voluntariat en entorns naturals constitueixen una oferta atractiva en contrast amb les activitats de visita més passiva, perquè promouen l'establiment de vincles més forts amb el medi a través de la participació en projectes reals i de qualitat. Així, les entitats de custòdia poden oferir als voluntaris un entorn de treball associatiu viu. Finalment, els voluntaris tindran l'oportunitat d'entrar en contacte amb els agents vius del territori, com els pagesos i ramaders, les administracions o els propietaris, i per tant conèixer de forma més aprofundida la realitat social que hi ha darrera dels espais naturals, més enllà del coneixement sovint extern que es pugui tenir des d'entitats ambientals i del territori més urbanes.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. *Quaderns per a entitats de custòdia del territori. Quadern 04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia*.
- XCT. Caixa d'eines. *EINA 11. El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia*. Disponible a l'Àrea xct.
- CASTRO, R. DE (2001). *Voluntariado ambiental, claves para la acción proambiental comunitaria*. Illes Balears: Di7 edició.
- CASTRO, R. DE (2003). *Voluntariado Ambiental. Experiencias en España, Europa y América*. En Castro, R. de (coord.). *Voluntariado ambiental. Participación y conservación del medio ambiente*. Sevilla: Consejería de Medio Ambiente.
- CHACON, F. VECINA, M.L. (2002) *Gestión del voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- DOMINGO MORATALLA, Agustín, *Ética y voluntariado*, PPC ed., Madrid 1997
- FERRAND-BECHMANN, Dan: *Voluntariat i solidaritat*. Col·lecció animació sociocultural, 13. edicions Pleniluni, Barcelona 1995
- IGLÉSIAS, Maria. *Captació, seguiment, motivació i avaluació del treball voluntari*. Sessió monogràfica, el voluntariat. Centre d'Estudis de l'Esplai. Suport Associatiu. Fundació Catalana de l'Esplai. 2000.
- OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (2007). *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*. Barcelona: Fundació La Caixa
- TRACY DANIEL CONNORS, ed, : *Manual de les organitzacions no lucratives I. Col·lecció animació sociocultural*, 14. edicions Pleniluni, Barcelona 1998 (planificació estratègica) (gestió del voluntariat)
- TRACY DANIEL CONNORS, ed, : *Manual de les organitzacions no lucratives II. Col·lecció animació sociocultural*, 14. edicions Pleniluni, Barcelona 1999 (captació de fons i organització econòmica)
- VELLOSO DE SANTIESTEBAN, Agustín, *Guía crítica del voluntariado*, Espasa Práctico, Madrid 1999
- VILÀ, Antoni i TORRALBA, Francesc: *Perspectives de l'acció voluntària*. Col·lecció animació sociocultural, 19. edicions Pleniluni, Barcelona 1999
- *Curs d'iniciació al voluntariat*. Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social, Institut Català del Voluntariat, Barcelona, 1994.

Internet

- <http://www.voluntariat.org/LinkClick.aspx?fileticket=NVkXES6Azcw%3D&tabid=102>. Declaració Universal del Voluntariat.

- <http://www.voluntariat.org/LinkClick.aspx?fileticket=VloBgRvK1hU%3D&tabid=102>. Recomanació del Consell de Ministres del Consell d'Europa, de juny de 1985 (R85.9).
- http://www.boe.es/g/es/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=1996/01071. Llei 6/1996, de 15 de gener, de Voluntariat (Llei Estatal del Voluntariat). BOE 17/01/1996.
- <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6930/1438814.pdf>. Llei 25/2015, del Voluntariat i de foment de l'associacionisme de Catalunya.
- http://tjussana.entitatsbcn.net/tj/pdf/Carta_del_Voluntariat.pdf. Carta del Voluntariat de Catalunya, Resolució 98/V de 29 de maig de 1996 del Parlament de Catalunya.
- http://www.voluntaris.cat/sites/default/themes/voluntaris/pdf/compromis_entitat_voluntari.pdf. Web on podeu trobar models de Carta de Compromís del Voluntari.
- <http://civil.udg.es/normacivil/cat/Persona/PJ/L7-97.htm>. Llei d'associacions, 7/1997 de 18 de juny.
- <https://www.gencat.net/diari/5123/08114039.htm>. Llei 4/2008, de 24 d'abril, que introdueix modificacions en el règim jurídic de les associacions i de les fundacions catalanes
- <http://www.esplai.org>. Web de la Fundació Catalana de l'Esplai.
- <http://www.peretarres.org/assegurances/voluntariat.html>. Web de la Fundació Pere Tarrés.
- <http://www.gobmenorca.com/colabora/voluntariat>. Web on podeu consultar el programa del GOB Menorca: Acord de Pràctiques Agràries Sostenibles.
- <https://www.btcv.org.uk>. Web del British Trust for Conservation Volunteers
- <http://www.nationaltrust.org.uk/main/w-trust/w-volunteering.htm>. Web del National Trust

7.D. Comunicació interna i fidelització de l'Equip humà

COMUNICACIÓ INTERNA

La **comunicació interna és un element clau per al bon funcionament de qualsevol organització**. És necessari que tant l'equip tècnic com els voluntaris, que són les persones més vinculades efectivament i afectivament a l'entitat, siguin contínuament informats dels canvis, transformacions o reflexions que es produeixin dins l'entitat.

- > La participació i comunicació amb els voluntaris es dona en dos àmbits: **en l'àmbit institucional i en l'àmbit de desenvolupament de la tasca**. És necessari, doncs, definir estratègies i dissenyar mecanismes de participació i comunicació que tractin aquests dos àmbits.

Per tant, **els canals de comunicació han de ser eficients, estar ben definits i ser utilitzats per les persones implicades** de manera que vehiculin la comunicació entre totes elles. Amb una correcta informació:

- Es **reforça el sentiment de pertinença** a l'equip.
- Es **millora el funcionament intern**.
- **S'identifiquen millor els problemes i les solucions**.
- Es poden **preveure les necessitats** i, a més, es disposa de temps suficient per afrontar-les.

La importància de la comunicació en el funcionament d'una organització com pot ser una entitat de custòdia del territori ha provocat que es aquest Manual es dediqui una fitxa de manera exclusiva a aquest àmbit (**Bona Pràctica núm. 9 Comunicació**).

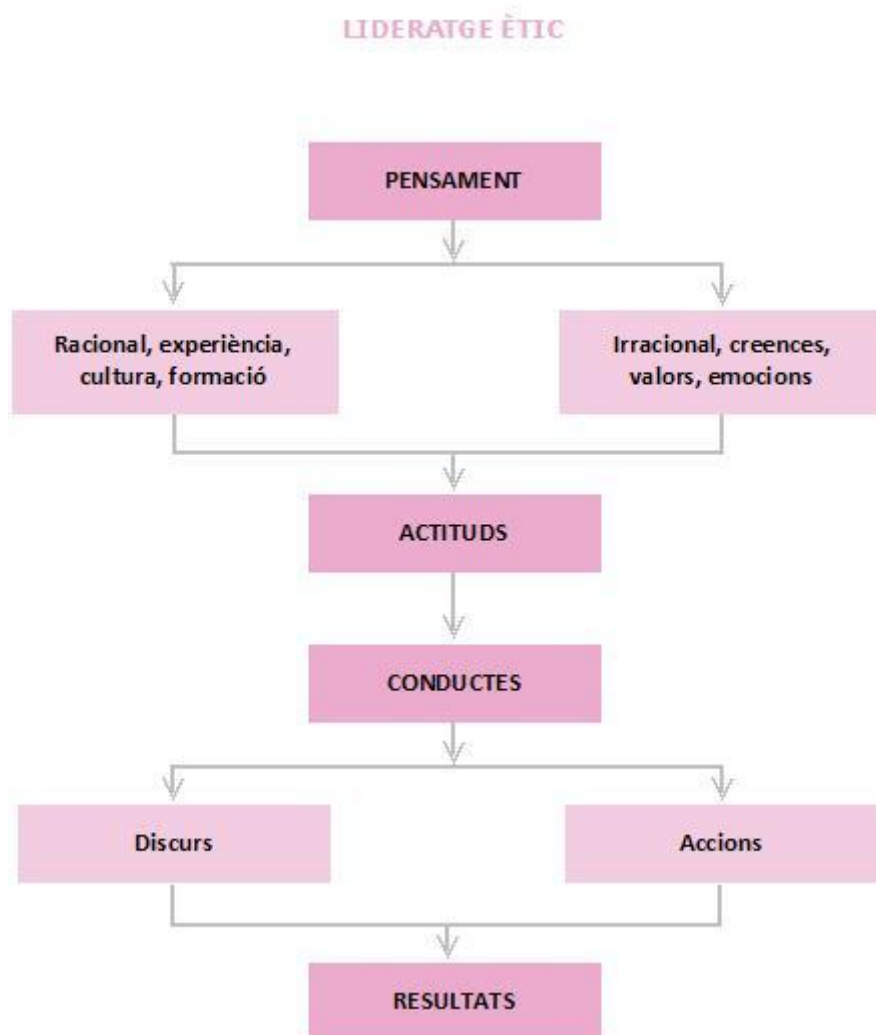
FIDELITZACIÓ

La **fidelització de l'equip de treball** és un eix prioritari de la política de recursos humans de l'entitat per tal d'assegurar un treball de custòdia que generi confiança entre els diferents actors implicats. Això permet que hi hagi un millor desenvolupament de les tasques tant de l'Equip Humà com dels voluntaris.

- > La **fidelització es treballa especialment en els responsables dels acords de custòdia** dins de l'equip tècnic de l'entitat per tal de donar confiança a la propietat.

La **Direcció per valors** és un model de gestió del personal de l'entitat basat en valors que busca el compromís i l'autonomia responsable de tots els individus que componen una organització per ser efectiva, i que en les organitzacions de custòdia és perfectament aplicable.

Figura 4 Direcció per valors



RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. *Quaderns per a entitats de custòdia del territori. Quadern 04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia.*
- XCT. Caixa d'eines. *EINA 11. El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia.* Disponible a l'Àrea xct.
- *Curs d'iniciació al voluntariat.* Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social, Institut Català del Voluntariat, Barcelona, 1994.
- Fundación Luis Vives. (2009). *Cuaderno de gestión 7: Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas.*

7.E. Formació

Comptar amb personal amb una **formació adequada** és imprescindible **per aconseguir els objectius establerts** per l'entitat de custòdia.

En qualsevol organització com pot ser una entitat de custòdia pot ser molt útil **definir i documentar un procediment d'actuació per al procés de formació**. Ser capaç de preveure les necessitats formatives, programar-les, portar-les a terme, avaluar-les i gestionar el coneixement adquirit **incrementarà la qualitat de l'entitat**. A més, permetrà que tant les persones com l'entitat guanyin en coneixement i professionalitat.

El procés per garantir una adequada formació del personal de l'entitat ha de seguir els passos següents:

Anàlisi de les necessitats formatives

Una bona manera de començar és realitzant una **anàlisi de les necessitats formatives**, un procés que ha de considerar:

- Una **definició formal de cada lloc de treball**, amb tasques assignades i la formació imprescindible i ben detallada per dur-les a terme. Inclou tant les persones voluntàries com les assalariades (equip tècnic) i, si s'escau, l'equip de govern. Per l'equip de govern és interessant detectar les necessitats formatives tant a nivell de custòdia del territori com d'altres temàtiques rellevants pel seu càrrec, de manera individual o grupal, a través de formularis individuals o de dinàmiques grupals.
- La disponibilitat, per part de les persones de l'entitat, d'un **canal de comunicació adequat** per plantejar les necessitats formatives que elles mateixes detectin.

Definició de la Política de formació i elaboració del Pla anual de formació

Un cop feta l'anàlisi de necessitats formatives cal redactar una **Política de formació**, document on es recullen les decisions que es prenen en matèria de formació. Adjunt també s'elabora el **Pla anual de Formació**, on es recullen sistemàticament totes les accions formatives previstes anualment. Està encaminat a dotar i perfeccionar les competències necessàries per aconseguir els objectius estratègics predeterminats.

Un Pla de formació ha de ser:

- **Dinàmic i flexible**, que permeti canvis al llarg de l'any.
- **Realista, dimensionat i eficaç**, que s'ajusti a les necessitats formatives i als recursos disponibles de l'organització.
- **Permanent i integral**, que no sigui aïllat sinó que estigui connectat amb el procés de planificació estratègica i objectius de l'entitat.
- **Eficient i motivador**, que respongui a les necessitats dels equips per promoure el seu desenvolupament personal i professional.
- **Comunicat** adequadament, que sigui conegut tant pels responsables com pels treballadors i voluntaris.
- **Aprovat** per la gerència de l'entitat i pels representants dels equips.

El contingut del Pla de formació ha de considerar:

- **Accions formatives (què)**
- **Tipus d'acció** (com)
- **Lloc** (on)
- **Calendari** (quan)
- **Destinatari** (a qui va dirigit)

Pressupost anual de formació

Paral·lelament al Pla, és necessari elaborar un **pressupost del Pla de Formació** on hi constin tant les despeses directes de les accions formatives (formador, aula o materials) com les indirectes (viatges, allotjament, possibles substitucions si fos necessari...).

Identificació dels proveïdors de formació

En el moment que tinguem identificades les accions formatives a desenvolupar al llarg de l'any és quan es busquen els **proveïdors de formació** que impartiran les diferents jornades i cursos. Poden ser persones internes de l'entitat o especialistes externs que coneguin la realitat de l'entitat i del sector.

Redacció de la Memòria anual de formació

A finals d'any es recullen les accions formatives realitzades en un a **memòria o informe anual de formació** on hi constin els resultats aconseguits, els nivells de satisfacció tant dels participants com dels formadors, el pressupost destinat, el grau de compliment i les accions excepcionals o no previstes.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Asensio N, Colom A i Vila J. 2009. *Quaderns per a entitats de custòdia del territori. Quadern 04: La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia.*
- XCT. Caixa d'eines. *EINA 11. El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia.* Disponible a l'Àrea xct.
- de l'Esplai. 2000.
- *Curs d'iniciació al voluntariat.* Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social, Institut Català del Voluntariat, Barcelona, 1994.
- Fundación Luis Vives. (2009). *Cuaderno de gestión 7: Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas.*

8. Base Social

Tot els col·lectius identitaris de l'organització **s'impliquen per aconseguir la missió i representar els valors de l'entitat**. Gràcies a la seva implicació l'entitat assoleix que la custòdia del territori sigui una realitat on tot els agents que hi intervenen hi són presents: els propietaris, les administracions, les entitats i també les persones.

La base social és el conjunt de persones i col·lectius que tenen relació amb l'entitat de custòdia, donant-li suport i reforçant-ne la missió a través de les vies de **participació** disponibles i **amb diferents nivells d'implicació o responsabilitat**.

La **gestió de la base social forma part de la planificació estratègica de l'entitat**, que ha de dedicar esforços, recursos i temps de manera regular i planificada per aconseguir la participació i fidelització dels col·lectius identitaris. Per això, és important detectar i comprendre els valors que aquesta aporta a l'entitat de custòdia: recursos humans, econòmics, coneixements de la realitat social i reflexió, divulgació dels valors i missió de l'entitat, legitimitat, relacions i contactes. La **funció i extensió de la base social** està determinada per la missió i els valors de l'entitat de custòdia. En aquest sentit, és l'entitat la que ha de definir quin tipus de base social vol cultivar, reflexionant al voltant de diferents aspectes.

A més de les aportacions de la base social a les entitats, el vincle entre ambdues també ha d'aportar **beneficis concrets a les persones i col·lectius que formen la base social**, tals com satisfacció i desenvolupament personal, oportunitats socials, accés preferencial a béns i serveis i representació.

En aquest capítol s'exposen **mesures de gestió** per als diferents grups identitaris de la base social de la vostra entitat, que, en essència, cal concebre com a mitjà i no com a finalitat. Cal indicar que alguns d'aquests grups identitaris ja s'han tractat en altres fitxes d'aquest Manual de bones pràctiques, per tant, sovint ens dirigirem a aquestes altres fitxes per tal de no repetir informació. En concret, es tracta de manera específica la base social formada pels socis de l'entitat i pels voluntaris (malgrat que en aquest segon cas trobareu més informació a la fitxa corresponent a la **Bona pràctica núm. 7 Gestió de l'equip humà**). Pel que fa a l'òrgan de govern i a l'equip tècnic o equip de treball que, com veurem, també han de ser considerats com a base social, aquests dos col·lectius ja han estat considerats amb detall a la mateixa **Bona Pràctica núm. 7 Equip humà**.

Recomanacions referents a la base social

8.A. La base social com a element estratègic i transversal

- > El concepte de base social
- > Qui forma la base social?

8.B. Una relació d'intercanvi

- > Què aporta la base social a l'entitat?
- > Què pot aportar l'entitat a la base social?

8.C. La gestió de la base social

- > Eines per la gestió de la base social
- > Voluntariat
- > Socis i sòcies

8.A. La base social com a element estratègic i transversal

La **base social** és el conjunt de persones i col·lectius que tenen relació amb l'entitat de custòdia, donant-li **suport** i reforçant-ne la **missió** a través de les vies de **participació** disponibles i amb **diferents nivells d'implicació o responsabilitat**.

EL CONCEPTE DE BASE SOCIAL

La **base social** és un concepte clau i important per a totes les entitats. Cada vegada es més evident la necessitat que les entitats tinguin **una base social forta per legitimar la tasca** que desenvolupen. El concepte de base social és un concepte ampli, un concepte paraigua que engloba diferents idees segons l'enfocament que se li vulgui donar. Per tant, la base social no té una definició única, no tothom l'entén ni la utilitza de la mateixa manera.

En termes generals, podem aproximar-nos al concepte de base social partir de diversos punts de vista:

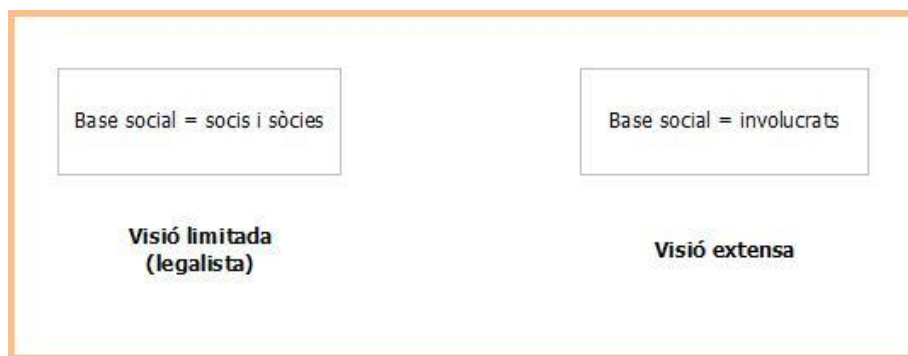
- **Com a col·lectiu**, estem parlant de persones, institucions i grups involucrats amb l'entitat. En les entitats de custòdia aquests grups poden ser administracions, propietaris, grups ecologistes, plataformes, etc...
- **Com a forma de participació**, la base social participa i s'implica per ajudar a que es portin a terme les activitats de l'entitat. En les entitats de custòdia són aquells col·lectius i persones que participen en les activitats que organitzen les entitats: sortides, exposicions, jornades, xerrades, etc.
- **Com a forma d'obtenir recursos** estaríem parlant d'un mètode de captació de diversos tipus de recursos (socis, voluntariat, etc). La base social es pot entendre com els socis i les sòcies de les entitats que paguen una quota i també el voluntariat que aporta el seu temps com una contribució a la tasca de custòdia.
- **Com a tema addicional per gestionar**: la base social s'ha de gestionar dins del funcionament de l'entitat. La base social no es forma ni s'hi implica tota sola, s'ha de pensar quines són les accions i les activitats que l'entitat ha de realitzar per promoure i tenir una base social forta i estable.

QUI FORMA LA BASE SOCIAL?

Quan llegim sobre què és la base social de les entitats podem trobar dos tipus d'enfocaments:

- **Una visió restrictiva**, que entén la base social només com les persones que abonen una quota a l'entitat, els socis i les sòcies. Segons aquesta visió, un exemple pot ser una entitat de custòdia que mobilitza a moltes persones per aconseguir la custòdia d'un territori, amb diverses persones voluntàries però que té pocs socis i sòcies. Sota aquesta visió es considera una entitat amb una base social feble.
- **Una visió extensa**, que entén que totes les persones i els col·lectius que tenen relació amb l'entitat formen part de la seva base social. Segons aquesta visió, els proveïdors d'una entitat o els propietaris amb qui manté acords també formarien part de la seva base social.

Figura 1 Visions de la base social



La base social de les entitats de custòdia està integrada per **persones individuals**, que de vegades provenen **d'un o varis col·lectius identitaris** (socis, voluntaris, equip tècnic, òrgan de govern...). En algunes ocasions, quan l'entitat de custòdia fa una bona i prolongada tasca arrelada a un territori, la seva base social inclou també **propietaris i administracions**. Ara bé, la base social no és simplement la suma dels diferents grups identitaris, sinó que **ha d'estar estructurada com una vivència col·lectiva**. Així doncs, els conceptes de **participació, voluntariat i ciència ciutadana** tenen relació directa amb la base social i cal valorar-ne la incorporació.

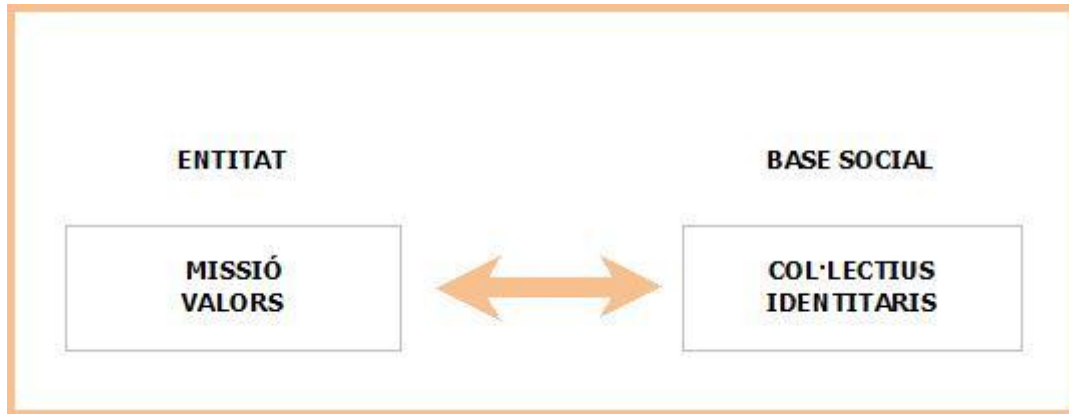
- > Cal tenir sempre present que **una base social forta és aquella que es dinamitza, es regenera i s'implica, tot legitimant la tasca que l'entitat de custòdia desenvolupa**.

La missió de l'entitat i la base social

El que defineix una entitat és la seva missió, és a dir, l'objectiu pel qual ha estat creada. En base a la missió es determina el funcionament i la gestió de l'entitat. La missió també justifica el "què" i el "per què?" de les seves activitats, funcionament, òrgans de govern, participació i molts aspectes més que configuren la realitat de les entitats.

La missió i els valors han de guiar l'activitat de l'entitat i marcar els límits de la base social: definir qui en forma part. Per tant, la base social **està formada per tots aquells col·lectius identitaris** de l'entitat **implicats per aconseguir la missió i els valors de l'entitat**.

Figura 2 Relació de l'entitat amb la base social



- > L'objectiu final de la base social és **reforçar la missió de l'entitat**.
- > Cal que la base social sigui concebuda com **un element estratègic i transversal dins l'entitat**, i la seva estructuració ha de permetre i fomentar que la custòdia del territori sigui una realitat. Amb aquest objectiu, **és essencial assegurar que la gestió de la base social forma part de la planificació estratègica de l'entitat**, que regularment i planificadament dedica esforços, recursos i temps per aconseguir la participació i fidelització dels col·lectius identitaris. Tot i que la gestió de la base social ha de ser transversal dins l'entitat, cal que hi hagi una persona responsable de coordinar-la continuadament.

Cada entitat defineix quina ha de ser la base social

Partint d'una definició comuna de base social, **cada entitat ha d'establir la seva pròpia definició de quins col·lectius integren la seva base social** i quins no. **Tenir o no una base social forta no ha de ser un objectiu de l'entitat**. La base social és qui ens pot ajudar a assolir la nostra missió, i, per tant, **hem de veure-la com a mitjà, però mai com a fi**. Hem de tenir en compte que:

- **La base social no és la suma dels diferents col·lectius identitaris**. Potencialment, les aportacions de la base social superen les dels col·lectius per separat. La relació entre ells pot crear sinèrgies molt significatives per a l'objectiu d'aconseguir la missió.
- Numèricament, **la base social és menor que la suma dels col·lectius**. En moltes entitats, una mateixa persona pot pertànyer a diferents col·lectius. Per exemple, un voluntari o voluntària pot ser també soci o sòcia.
- Quan parlem de la base social parlem d'una **vivència col·lectiva**. Una organització no és un ens aïllat ja que compta amb la base social que genera una vivència col·lectiva i crea una riquesa al

voltant de les organitzacions. Així doncs, el concepte de participació, entès des de múltiples accepcions, té relació directa amb la base social.

A les entitats de custòdia, la base social els ha de permetre que la custòdia del territori sigui una realitat on s'impliquin tots els agents que intervenen en la custòdia: els propietaris, les administracions, les entitats i també les persones. Els col·lectius identitaris són claus per aconseguir la custòdia del territori.

- Per a les entitats de custòdia els **propietaris** són un col·lectiu bàsic per a la seva missió (la custòdia) però segurament aquest col·lectiu no formarà part d'una entitat que tingui com a missió fer cooperació internacional.
- Amb relació a les **administracions**, moltes entitats hi tenen relació però no per a totes són un col·lectiu identitari per aconseguir la seva missió. Per a les entitats de custòdia és molt important arribar a acords amb les administracions, especialment locals, per custodiar un territori. Esdevenen doncs, part de la seva base social.

A partir d'aquestes idees, es pot plantejar una reflexió sobre la base social de la pròpia entitat. S'ha d'analitzar la relació de l'entitat amb els seus creadors i els col·lectius identitaris, l'existència de socis/es i voluntariat i el seu vincle amb el personal que treballa diàriament a l'entitat.

Perquè una base social pugui explorar aquestes potencialitats, es requereix una bona **gestió integrada en el funcionament de l'entitat**. Això permetrà obtenir el màxim rendiment de la base social i a la vegada assegurarà que les persones que l'integren es sentin realitzades participant en les activitats l'entitat.

La **funció i extensió de la base social** està determinada per la missió i els valors de l'entitat de custòdia. En aquest sentit, l'entitat ha de definir quin tipus de base social vol cultivar, reflexionant en els següents aspectes:

- Quins tipus de col·lectius poden contribuir a la missió de l'entitat? Quins són els més prioritaris? Quins tipus de col·lectius poden gaudir més de les activitats de l'entitat?
- Com es segmenta la base social?
- Quines tasques s'espera que es desenvolupin des de la base social? A quines franges d'edat es vol implicar? Quina implicació de temps i quina periodicitat es busca?
- Com s'implicarà i es gestionarà la base social? Com es mantindrà la seva vinculació? Qui serà la persona responsable de coordinar-ho?
- Com es monitoritzarà la satisfacció de la base social? Com es monitoritzarà l'impacte de la base social en l'entitat?

- Hi ha necessitat d'incloure les administracions locals a la base social? Quines? Amb quin objectiu? Cal incloure-hi propietaris? Hi ha necessitat i opció d'incloure possibles finançadors a la base social?
- Cal aplicar un sistema de quotes pels socis? Com funciona? Amb quants socis i sòcies vol comptar l'entitat? Quins avantatges tenen?
- Quin paper ha de jugar la base social en la presa de decisions de l'entitat? Els diferents segments de la base social estan representats en els òrgans de govern?
- És desitjable que la base social s'autogestioni? De quina manera?

Aquestes i altres preguntes han de trobar resposta al **Pla estratègic** de l'entitat. En essència, cal concebre **la base social com a mitjà i no com a finalitat**, recordant que **l'objectiu de la base social és reforçar la missió de l'entitat**.

8.B. Una relació d'intercanvi

QUÈ APORTA LA BASE SOCIAL A L'ENTITAT

Per tal de definir la funció específica de la base social i per realitzar-ne una bona gestió, cal abans detectar i comprendre els valors que aquesta aporta a l'entitat.

Recursos

La base social és una font important de recursos, però no només es pot gestionar la base social des d'aquesta perspectiva. Si ho fem perdrem moltes possibilitats i sinèrgies per aconseguir els nostres objectius. Estem parlant d'aquests tipus de recursos:

- **Recursos humans:** la base social participa i s'implica per ajudar a que es portin a terme les activitats de l'entitat. D'aquesta manera, la mobilització aporta temps, treball i dedicació, fent possible el desenvolupament d'algunes accions. El voluntariat fa possible que es desenvolupi l'activitat, i el seu temps sovint és molt més valuós que una contribució econòmica puntual.
- **Recursos econòmics:** la base social, o una part d'ella, pot estar composta de socis i sòcies que, si així ho estableix la política de l'entitat, realitzen el pagament d'una quota anual o d'una quota associada a les activitats. La base social també pot aportar recursos econòmics a través de donacions o altres mètodes de recaptació de fons. Tot plegat, a més d'augmentar els ingressos econòmics, dona una certa estabilitat a l'entitat, que diversifica la seva font de finançament. A més a més d'ampliar-ne els ingressos, les quotes ajuden la diversificació de l'economia de les organitzacions. Aquestes esdevenen més estables en no dependre exclusivament d'un únic tipus de finançador.
- **Relacionals:** mitjançant els socis/es, el voluntariat, els membres dels òrgans del govern, altres entitats, etc., podem establir possibles contactes i relacions futures de gran utilitat per a l'entitat.
- **Idees / Coneixement / Reflexió estratègica:** les aportacions, idees i experiències de la base social ens enriqueix en aportar-nos noves visions que van més enllà del nostre dia a dia. Cal fer un esforç per a que es creïn canals de comunicació amb la base social, que sovint aportarà idees i coneixement sobre l'entorn, a la vegada que facilita la detecció de nous reptes o àrees d'actuació.
- **Divulgació dels valors i missió de l'entitat:** una base social satisfeta i informada actuarà informalment com a font de divulgació de l'entitat, que es veurà beneficiada per un major reconeixement. La base social pot ajudar l'entitat a augmentar la mobilització; és a dir, la participació en les activitats per part de persones que poden no formar part estable de la base social.

Legitimitat

La base social dóna força i credibilitat a l'entitat, i pot actuar com a aval de cara a accions d'incidència política, subvencions o convocatòries. Per mantenir la legitimitat **és essencial que l'entitat actuï coherentment amb els seus valors i la seva missió, i que transmeti la seva coherència als col·lectius que formen la base social.**

La legitimitat ve donada per diferents actors segons el sector al qual ens referim. Per exemple, un govern o un organisme públic té una representació atorgada mitjançant els vots després d'unes eleccions. En aquest cas, els votants són els que legitimen aquestes institucions. Un altre exemple és el d'una empresa que ofereix serveis aconseguirà la seva legitimitat a partir dels seus clients.

En el cas del tercer sector, la missió legítima, però això sol no és suficient. Com a entitats que treballen per una transformació social, cal ser conscients que el treball aïllat sense el suport de la societat no té sentit i tampoc és sostenible a mig termini. **Una base social activa i forta legitima l'existència i la forma d'actuar de l'entitat.** Significa que diferents col·lectius i persones consideren que l'existència de l'entitat és important per a la tasca que es proposa.

Si una entitat de custòdia té una forta base social voldrà dir que diferents col·lectius consideren que és important la custòdia del territori o dels territoris que proposen, i que hi ha persones disposades a col·laborar amb la seva causa amb recursos, temps o relacions.

La base social és una de les fonts principals que atorga legitimitat a una entitat. Per mantenir aquesta legitimitat **és molt important que l'entitat actuï de forma coherent** amb els seus valors i la seva missió. Sense coherència es pot perdre fàcilment la seva legitimitat i, consegüentment, la seva base social. Per exemple, si una entitat de custòdia no és socialment responsable amb els seus treballadors o amb els residus que genera pot fàcilment perdre la seva legitimitat.

A més, **no només és necessari ser coherent sinó que aquesta coherència cal explicar-la** als diferents col·lectius que formen part de la base social. Cada cop és més important la transparència i la rendició de comptes per aconseguir la implicació de la base social (vegeu la fitxa de la **Bona pràctica núm. 3 Gestió interna de l'entitat**).

Mobilització

Quan parlem de mobilització, **ens referim tant a la participació de la ciutadania per a la transformació social com a la mobilització que es genera quan l'entitat realitza una jornada, acte públic o campanya.** Això no vol dir, però, que la nostra base social correspongui al nombre de persones que l'entitat és capaç de mobilitzar.

Per exemple, una entitat de custòdia pot convocar una campanya per salvar un territori amb un èxit important de participació. Moltes d'aquestes persones formaran part de la base social, però no totes. És erroni considerar que totes les persones que han participat formen la base social perquè en una altra convocatòria de la mateixa entitat poden no participar-hi.

La base social ens ajudarà a assolir i impulsar aquesta mobilització. Per tal d'aprofitar tot el seu potencial i aconseguir la màxima participació i el major impacte, **és important gestionar aquesta mobilització de manera adequada.**

- > La **gestió de la base social** s'ha de centrar a establir canals, destinar els recursos necessaris, fixar objectius, etc., per afavorir i fer possible la mobilització i evitar que aquesta es quedi en campanyes puntuals.

Una mobilització ben gestionada pot ampliar la nostra base social i integrar persones que no estaven vinculades anteriorment.

La mobilització també és molt important per poder realitzar incidència política des de les entitats. A més de les activitats, si una entitat es planteja incidir per aconseguir canvis en les polítiques li cal una base social activa, que li permeti mobilitzar-se per fer accions d'incidència política (recollides de signatures, escriure correus electrònics, adhesió a documents de posició, etc.).

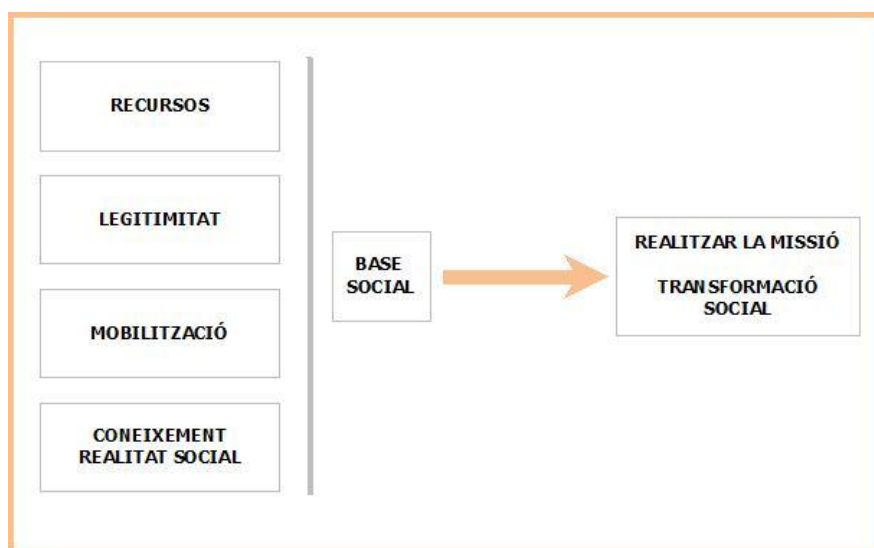
Coneixement de la realitat social

El dia a dia de l'entitat o el fet d'estar centrats en les activitats en curs, sovint fa que no sempre tinguem present el nostre entorn o les noves necessitats que poden sorgir. Tot i que hi ha la possibilitat de tenir un tècnic encarregat de buscar noves alternatives, el fet de tenir **una base social àmplia i implicada és clau per poder estar en contacte amb la realitat social** i no tancar-nos en la nostra gestió del dia a dia.

La base social ens aporta innovacions i idees, ens permet conèixer millor l'entorn que ens envolta i ens ajuda a identificar nous reptes o àrees d'actuació. Aquest fet ens convertirà en una organització més flexible i més capacitada per adaptar-se als canvis.

- > Una base social àmplia, implicada i ben comunicada és clau per estar en contacte amb la realitat social que envolta l'entitat.

Figura 3 Aportacions de la base social a l'entitat



QUÈ POT APORTAR L'ENTITAT A LA BASE SOCIAL?

Com hem vist, una base social forta i activa aporta molts beneficis a les entitats. **Els diferents col·lectius que formen part de la base social també han de percebre que participar en l'entitat els beneficia.** Quan un dels col·lectius de la base social té la sensació que la vinculació no li està aportant res de nou, acabarà reduint la seva contribució, o fins i tot, pot arribar a desvincular-se.

Això és important a l'hora de gestionar la base social. **No es pot pensar la base social només com una font de recursos i legitimitat per a la tasca que estem desenvolupant.**

> Tenir **una base social activa i consolidada requereix un esforç important per a l'entitat.**

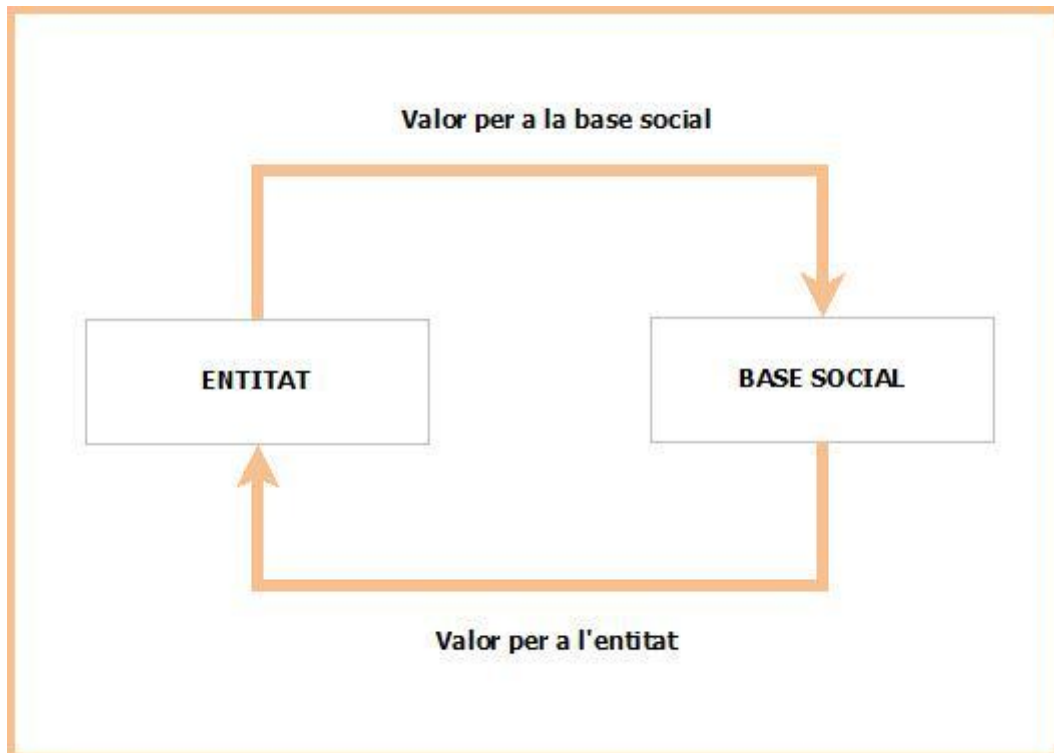
És comú que, al principi, una entitat aconsegueixi una certa base social que després vagi perdent per no gestionar la seva vinculació. Per exemple, una entitat de custòdia que inicia la seva activitat amb una campanya molt forta per salvar un territori pot tenir una base social molt forta. Però un cop aquesta acció ha estat un èxit, si l'entitat es planteja altres accions haurà de gestionar la seva base social per aconseguir que segueixi activa i vinculada.

Entre els beneficis que l'entitat pot aportar a la base social trobem:

- **Satisfacció:** l'entitat possibilita a les persones gaudir d'un espai de participació per contribuir a la conservació dels valors naturals del seu entorn.
- **Desenvolupament personal:** les persones i col·lectius que estan col·laborant i participant amb les entitats es relacionen amb altres persones i col·lectius, aprenent i desenvolupant-se en nous camps.
- **Oportunitats socials:** formar part d'una entitat obre portes a establir nous contactes i nous vincles amb altres persones i col·lectius.
- **Accés preferencial a béns i serveis:** els socis i sòcies poden accedir de manera gratuïta o a un preu reduït a alguns serveis o béns que ofereixen les entitats de custòdia.
- **Benefici financer:** les donacions a entitats de custòdia es poden desgravar. Els incentius fiscals podrien suposar un benefici addicional, tot i que a Catalunya es tracta d'un aspecte poc treballat des de les administracions. En canvi a altres països les donacions estan degudament recolzades pel govern a partir d'importantes desgravacions fiscals, elements decisius pel potent funcionament de la conservació privada al país.
- **Representació:** algunes persones o col·lectius consideren que l'entitat, amb qui comparteix valors, pot convertir-se en la representant per dur a terme demandes o accions. És sovint el cas d'entitats que tenen una base social molt arrelada al territori i que demostren a tota la comunitat la capacitat de canalitzar les seves demandes.

- **Altruisme:** el tercer sector, independentment de l'àmbit concret d'actuació, té un component d'altruisme. Molta gent se sent amb la "necessitat" de fer coses per millorar el context on viu. Les entitats no lucratives poden ser una resposta per donar cobertura a aquestes necessitats. L'entitat possibilita a les persones gaudir d'un espai de participació per contribuir a la transformació social del seu entorn.

Figura 4 Aportacions entre l'entitat i la base social



8.C. La gestió de la base social

La gestió de la base social va més enllà de la **captació**, incloent també la **identificació i seguiment dels col·lectius** vinculats a l'activitat de l'entitat de custòdia i la **creació i el manteniment de canals de participació**. Addicionalment, cal realitzar un bon **pla de difusió** de les activitats i un **pla d'avaluació** de les mateixes.

EINES PER LA GESTIÓ DE LA BASE SOCIAL

Qui?

La gestió de la base social és **transversal** i una **responsabilitat compartida** per tota l'entitat. De totes maneres, i per evitar que aquesta es dispersi de manera ineficient entre els membres de l'equip tècnic, **cal determinar les tasques de cada treballador/a i un o una responsable de la coordinació global**.

Tenint en compte que una base social activa i participativa pot arribar a **autogestionar-se**, des de l'equip tècnic cal fomentar la generació de **dinàmiques internes** dins la base social. En aquest sentit, l'entitat pot proporcionar els **espais i els canals perquè la base social participi en la seva pròpia gestió**. D'aquesta manera, els individus que la conformen proposaran activitats, espais de comunicació i relació o mobilitzacions.

Quan i com?

La base social d'una entitat és un aspecte vinculat a la resta i, per tant, ha de ser gestionada de manera **integrada** amb el funcionament de l'entitat, **regularment** i de **manera transversal**.

L'entitat ha d'assegurar l'existència de **canals, espais i mecanismes de participació** per cada un dels segments de la base social segons el seu nivell d'implicació. A més, ha de **donar suport i establir les pautes** durant els processos participatius.

La comunicació entre l'entitat i la base social ha de tenir lloc de manera regular. En aquesta línia:

- > És important que l'entitat no es comuniqui únicament quan té una petició cap a la base social, sinó sempre que disposi d'una informació rellevant per transmetre. De la mateixa manera, cal assegurar que els diferents col·lectius rebin o tinguin al seu abast informació continuada de l'entitat, facilitant així la seva implicació.

Fins a quin punt?

La participació de la base social sovint està vinculada a l'assistència a activitats de camp i/o a jornades d'actualització de l'entitat. Les persones que la formen ocasionalment poden redactar articles, organitzar una activitat o col·laborar d'una manera més activa. **Cal enriquir la participació** de manera que les seves formes siguin cada vegada més **diverses i transversals**.

- > És vital que, des d'un inici, l'entitat determini quin paper ha de tenir la base social en la presa de determinades decisions.

Com es complementa?

En àmbits on és difícil aconseguir participació, es pot valorar la **incorporació puntual de tècnics experts**. En aquests casos, és important trobar un **equilibri entre professionalització i participació**. Pel personal tècnic és més fàcil prendre les decisions tot sol i, al final, això comporta el risc de que l'activitat professionalitzada es realitzi sense tenir en compte la base social.

Amb tot això, **la gestió de la base social** pot estructurar-se sobre les següents premisses generals:

- **Gestionar eficaçment la base social:** és apropiat **segmentar-la** en funció dels col·lectius i persones que la formen. Adaptant els recursos a les necessitats específiques del diferents col·lectius s'aconsegueix una atenció més personalitzada i efectiva.
- **Facilitar la comunicació entre l'entitat i la seva base social:** és necessari crear i mantenir una **base de dades de contacte unificada**. Entre d'altres, es poden utilitzar programaris gratuïts de gestió de contactes, com el de CRM, que permeten una organització acurada a través de categories i filtres. Una base de dades clara i actualitzada estalviarà temps a l'entitat i potenciarà la seva **capacitat de disseminació**. De la mateixa manera, pot incloure informació clau de les persones que formen part de la base social o que es relacionen puntualment amb l'entitat, com formació, ocupació o habilitats.
- **Mantenir la base social activa i satisfeta:** cal **reconèixer la feina que desenvolupa**. De la mateixa manera, la realització d'**enquestes de satisfacció** dirigides a la base social, i personalitzada pels diferents segments, proporcionen informació essencial de cara a la gestió dels col·lectius que la conformen.
- **Fomentar una base social integrada:** cal que l'entitat organitzi **accions i activitats destinades a la vinculació de tots els agents** de la seva base social.

Segmentació de la base social

Una eina molt útil per poder gestionar la base social és la seva segmentació. Aquesta segmentació es realitza en funció dels diferents col·lectius i persones que formen part de la base social de l'entitat.

- > Si adaptem els recursos a les necessitats específiques del diferents col·lectius **la nostra gestió serà molt més eficaç.**

Si es realitza **una gestió generalitzada** per a tothom correm el **risc de deixar exclosos a alguns col·lectius** que no se sentin reconeguts. En canvi, **si segmentem** a l'hora d'organitzar activitats, **coneixerem realment quina és la nostra capacitat de convocatòria i gestionarem les expectatives que tenim al respecte.**

Per exemple, quan organitzem una activitat d'inspecció d'un riu es pot dirigir la crida al col·lectiu que més acostuma a participar en aquest tipus d'activitats i després fer un reconeixement a la gent que ha assistit. Als altres col·lectius els podem informar però no serà una crida tan directa.

Això també és important a l'hora de gestionar les expectatives que tenim de participació. Si fem crides massives esperant que tothom participi en tot acabarem frustrant l'equip de persones que gestionen l'activitat i als mateixos participants que s'esperaven més participació.

Alguns criteris de selecció habituals per fer la segmentació són els següents:

- El tipus d'activitat.
- La seva posició en el cicle de la vida: infants, joves, adults, gent gran,...
- El tipus de professió?
- La disponibilitat de temps.

No obstant, aquesta segmentació no és el que més diferencia uns grups dels altres ja que s'han de conèixer els seus interessos i motivacions. **El que ens interessa com a entitat és què poden esperar de nosaltres i què esperem nosaltres d'ells per fer accions conjuntes.**

Reconeixement de la feina desenvolupada

Un altre factor important per a la bona gestió és el **reconeixement de la feina desenvolupada** per la base social a fi d'aconseguir una relació continuada. Aquest reconeixement és important tot i que no ha de ser l'objectiu principal de la nostra tasca. És important reflexionar sobre el tipus de reconeixement que es vol donar (formal o informal, explícit o implícit...) mantenint la coherència amb el tarannà de l'entitat.

Hi ha una diferència en quant a la gestió de la base social entre les entitats més professionalitzades i les que funcionen exclusivament amb voluntariat. Irònicament, les entitats que han aconseguit certs recursos i que han incorporat a cert nombre de tècnics, acostumen a tenir més facilitat per gestionar la seva base social i per mantenir-la activa. En canvi, la gestió de la base social de les entitats que només funcionen amb voluntariat no es manté tan activa i implicada.

Algunes entitats amb voluntariat s'acaben convertint en el grup d'amics on no hi participa ningú més. Només s'autogestionen ells mateixos. **Tenir voluntaris, per tant, no assegura la base social.**

Algunes entitats de custòdia neixen com la iniciativa d'un grup de persones que s'adjunten per una causa comuna, la defensa d'un espai natural. Després, les realitats d'aquestes persones van canviant i això afecta directament a la capacitat de gestió i de dedicació de temps a l'entitat. En altres casos, entitats que havien estat molt actives acaben desapareixent perquè ningú s'hi dedica, ni tan sols a cobrar les quotes dels socis i de les sòcies de l'entitat.

Mantenir una base social activa i implicada

Per mirar de **mantenir una base social activa i implicada**, de manera general, hem de tenir en consideració els següents punts:

- Hi ha accions que es poden fer de manera genèrica però d'altres és millor adaptar-les als diferents col·lectius que formen part de la base social.
- És important oferir possibilitats de col·laboració diverses en funció de les necessitats i les possibilitats de cada col·lectiu.
- La gestió de la base social serà més efectiva si les accions es diversifiquen segons els col·lectius.
- Els objectius que es plantegi l'entitat han de ser mesurables i avaluables tant a nivell quantitatiu com qualitatiu.

VOLUNTARIAT

El voluntariat és un valor molt important de la base social d'una entitat, especialment de cara a accions puntuals i intensives que requereixen el treball simultani de moltes persones. Per tal de gestionar eficaçment aquest col·lectiu, **cal elaborar un Pla de voluntariat** que tingui en compte el següent cicle:

- **Preparació:** s'analitzen els aspectes generals a partir dels quals es contextualitza el voluntariat i se n'estructura la gestió.
- **Definició:** es determina la funció general del voluntariat, així com la seva funció concreta per cada una de les situacions específiques. De la mateixa manera, cal decidir quin volum de persones voluntàries requereix l'entitat, i el temps i dedicació que s'espera del col·lectiu.
- **Incorporació:** el voluntari o la voluntària passa a formar part de l'estructura de l'entitat. En aquest moment se l'informa sobre l'activitat de l'entitat i es valora quin grau de compromís pot assumir. Se li assignen unes tasques i, si cal, se li ofereix una formació. En tot cas, la formació s'ha de concebre també com a espai de reflexió sobre la realitat del territori, més enllà dels coneixements tècnics requerits per desenvolupar la tasca voluntària. Cal acompanyar adequadament el procés d'incorporació.
- **Desenvolupament:** s'executen les activitats pel voluntariat i es creen espais de formació contínua, procurant desenvolupar tot el potencial del voluntariat. En aquesta fase cal crear i mantenir canals de participació i comunicació, i valorar la possibilitat de crear eines de comunicació interna, com intranet pel voluntariat.
- **Reconeixement:** es realitzen accions específiques destinades a valorar l'aportació del voluntariat i a reconèixer-ne la tasca, formal i públicament. De la mateixa manera, es pot valorar la participació del voluntariat organitzatiu en els òrgans de govern.
- **Desvinculació:** es gestiona la sortida de les persones voluntàries per tal que aquestes se sentin satisfetes de la totalitat del procés, i es manté una relació posterior.

Al llarg d'aquestes fases cal realitzar un seguiment de la satisfacció i de l'impacte del voluntariat. De la mateixa manera, per tal d'oferir vies de participació adequades, cal tenir en compte factors com el tipus d'activitat, l'edat de la persona, la condició física, la disponibilitat i els interessos.

Per a un aprofundiment en la gestió del voluntariat d'una entitat de custòdia podeu consultar la **Bona Pràctica núm. 7 Equip humà**.

SOCIS I SÒCIES

La continuïtat dels membres associats a l'entitat està lligada al seu grau de **satisfacció i d'implicació**. Per gestionar la implicació és important que la comunicació amb aquest grup sigui fluïda i transparent. Més enllà de les mesures genèriques ja mencionades, la gestió dels socis i les sòcies pot millorar a partir de les següents accions:

- Donar a conèixer els **beneficis d'associar-se**.
- Oferir possibilitats de col·laboració **diverses**.
- Realitzar **consultes participatives** a l'hora de prendre determinades decisions estratègiques.
- **Reconèixer** la importància dels socis i **mentonar les seves aportacions** econòmiques en els materials que elabora l'entitat, tot explicitant a què s'han destinat.
- **Implicar-los en les activitats** de l'entitat i oferir **espais de participació**.
- Comptar amb **canals oberts de participació** pels socis i les sòcies per tal que **puguin aportar** idees i suggeriments en el **disseny i programació de les activitats** de l'entitat.
- Aprofitar la base social actual per fer una **campanya de captació** de socis.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Proposta de test d'autodiagnosi sobre la base social de l'entitat

Introducció al test d'autodiagnosi sobre la base social

Cada entitat pot respondre al test d'autodiagnosi i fer una autovaloració de la seva situació en relació a la base social. Fer una valoració global permet ser conscients de quin és el punt de partida. Aquest fet, ajuda les entitats a situar-se a sí mateixes en relació a la gestió de la base social. Tot i que els àmbits són diferents, en alguns és més senzill determinar on som / on volem estar, cal tenir present la idea de construir una visió global sobre l'enfocament de la gestió de la base social.

El treball amb el test d'autodiagnosi suposa la realització d'una anàlisi interna a dos nivells: el moment actual i la situació desitjada. Un cop es comparen ambdues, i depenent de les necessitats i prioritats que s'estableixin en cada cas, es poden fer diferents reflexions per emprendre un pla d'actuació.

Per tal de simplificar l'explicació, es poden sintetitzar de manera gràfica els passos a seguir des d'una entitat per tal que aquestes fitxes d'autodiagnosi siguin útils a cada entitat:



Test d'autodiagnosi sobre la base social

LA BASE SOCIAL	No procedeix	Encara no plantejat	Intentat sense continuïtat	Ho estem aplicant
Existeix algun Manual de gestió de la base social que sistematitzi tots els procediments relacionats amb la base social?				
Existeix una base de dades de contactes unificada on apareix la informació de cadascuna de les persones que té relació amb l'entitat?				
S'elabora un butlletí periòdic informatiu sobre les activitats de l'entitat?				
Existeix una àrea o funció específica responsable de la gestió de la base social?				
Existeix un document de presentació de l'entitat per presentar als potencials interessats?				
Teniu web i s'actualitza amb periodicitat?				
S'elabora la Memòria anual?				
Es compta amb una llista de distribució electrònica a la qual es van enviant totes les informacions i les activitats de l'entitat?				
Es realitzen activitats periòdiques obertes a tota la base social?				
Es realitza alguna trobada anual de la base social amb una vessant lúdica (festa anual, sopar de Nadal, etc.)?				
S'estableixen canals de comunicació conjunts entre els diferents col·lectius: socis, voluntariat, òrgans de govern, etc.?				
Existeix un canal de comunicació (correu electrònic, telèfon, etc.) a disposició dels diferents col·lectius per rebre respostes, suggeriments i aportacions?				
L'entitat té voluntariat?				
Existeix un Pla de gestió del voluntariat?				
L'entitat té socis?				
Els socis estan implicats en les activitats de l'entitat?				
Es fan campanyes de captació de socis?				
Es realitzen enquestes periòdiques de seguiment del grau de satisfacció dels socis?				
S'estableixen vincles continuats amb les administracions i amb d'altres institucions locals?				
Els òrgans de govern són transversals i integren altres col·lectius (socis, voluntariat)?				

Valoració del test d'autodiagnosi sobre la base social

A partir de la reflexió i del test d'autodiagnosi podeu fer una valoració global de la vostra entitat en relació a la base social i indicar en quin moment es troba

Indiqueu segons la gradació A-B-C-D

11

A Molt bé	S'ha treballat sobre la base social i s'han encetat accions sobre la majoria de les qüestions rellevants. L'entitat es troba en un estadi avançat i fa força temps que du a terme actuacions.
B Bé	Es treballa sobre diferents aspectes però es considera que encara es poden emprendre noves accions, o bé s'estan començant a portar a terme.
C A millorar	Es creu que seria necessari encetar noves accions, o bé avançar en les quals es treballa actualment.
D Cal començar a treballar-hi	Encara no s'han posat en marxa accions, o bé s'està començant a reflexionar sobre la importància de temes relatius a l'àrea.

[illegible]

Bibliografia

- CASTRO, R. DE (2001). *Voluntariado ambiental, claves para la acción proambiental comunitaria*. Illes Balears: Di7 edició.
- CASTRO, R. DE (2003). *Voluntariado Ambiental. Experiencias en España, Europa y América*. En Castro, R. de (coord.). *Voluntariado ambiental. Participación y conservación del medio ambiente*. Sevilla: Consejería de Medio Ambiente.
- CHACON, F. VECINA, M.L. (2002) *Gestión del voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- DOMINGO MORATALLA, Agustín, *Ética y voluntariado*, PPC ed., Madrid 1997
- Federació d'Ecologistes de Catalunya (2012) *Diagnosi per a l'establiment de vincles entre les universitats i el Tercer Sector Ambiental*.
- IGLÉSIAS, Maria. *Captació, seguiment, motivació i avaluació del treball voluntari. Sessió monogràfica, el voluntariat*. Centre d'Estudis de l'Esplai. Suport Associatiu. Fundació Catalana de l'Esplai. 2000.
- Observatori del Tercer Sector. 2007. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern 01. La base social a les entitats de custòdia*. Disponible a l'Àrea xct.
- Observatori del Tercer Sector. 2007. Quaderns per a entitats de custòdia del territori. *Quadern 02. La presència social a les entitats de custòdia*. Disponible a l'Àrea xct.
- Observatori del Tercer Sector. (2007). *Bones Pràctiques en la Gestió del Voluntariat*. Barcelona: Fundació La Caixa. Obra Social.
- Observatori del Tercer Sector . (2010). *Bones pràctiques en actuacions cíviques, comunitàries i de voluntariat*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Governació i Administracions Públiques. Secretaria d'Acció Ciutadana.
- XCT. Caixa d'eines. *EINA 11. El voluntariat ambiental a les entitats de custòdia*. Disponible al web de la XCT.

9. COMUNICACIÓ

L'entitat ha de ser capaç d'explicar la seva missió i acció en custòdia del territori davant els seus col·lectius interessats, i la societat en general, de forma coherent i transparent.

Tot és comunicació. Un gest, una paraula, la façana del vostre local, la resposta que es dona quan s'agafa el telèfon, la pàgina web, el fulletó de l'associació, les notícies que apareixen als mitjans o el butlletí de l'entitat.

- > La comunicació forma part essencial de la raó de ser de qualsevol organització sense ànim de lucre. En gran mesura, les entitats existeixen per comunicar allò que fan per millorar la societat.

Així doncs, donar a conèixer el treball de les entitats de custòdia és bàsic per rebre el reconeixement de la societat i per tal que els diversos actors implicats (propietaris de terrenys, institucions, altres entitats, possibles finançadors, voluntaris, col·laboradors i persones individuals sensibilitzades per la custòdia del territori) col·laborin i donin suport a les iniciatives de custòdia.

Per a les entitats, que tenen com a objectiu fer transformació social i canvis en el seu entorn, és vital fer comunicació d'allò que fan, però especialment del per què i del com ho fan. La comunicació esdevé una part fonamental de les entitats i ha de tenir com a eix orientador la missió de l'entitat i els valors que la defineixen i treballar sota l'eix de la transparència.

En qualsevol organització hi ha dos sectors bàsics de comunicació: la comunicació externa (cap a enfora) i la comunicació interna (cap a dins, és a dir, cap al personal i els membres de l'organització). Si la comunicació externa és necessària per crear una imatge i per transmetre les iniciatives de l'entitat, la interna, igual d'important, s'empra per coordinar actuacions, per prendre decisions i per implicar el col·lectiu de l'entitat. La base social és un dels col·lectius més importants de l'entitat i per això s'ha d'assegurar la bona relació per fomentar el bon funcionament de l'entitat.

Malgrat això, aquesta guia se centra en la comunicació externa, tot i que els dos tipus de comunicació tenen força punts en comú i han de compartir aspectes com ara l'estil, algunes eines, etc. Així per exemple, el butlletí, que sovint neix com un servei intern per als socis, s'acaba enviant a moltes altres persones de fora l'entitat.

Per tal d'abordar el tema de la comunicació d'una manera integral, és molt recomanable començar elaborant un senzill Pla de comunicació, una guia estratègica que compregui els objectius i les accions de comunicació de l'entitat.

Recomanacions referents a la comunicació

9.A. Comunicació alineada amb la missió i valors de l'entitat

- > La presencia social de les entitats
- > Elements bàsics del procés de comunicació
- > La creació de missatges, aspectes a considerar
- > Orientacions per gestionar la presència social

9.B. Coherència i transparència

9.C. Planificació de la comunicació

- > El pla de comunicació, un instrument fonamental

9.D. Departament de comunicació de l'entitat

9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori

- > Característiques i idees relacionades amb la custòdia que tenen potencial mediàtic
- > Esdeveniments relacionats amb la custòdia del territori que poden convertir-se en fets noticiables
- > Explorar diversos gèneres periodístics i mitjans de comunicació
- > Directrius per difondre les iniciatives de custòdia als mitjans de comunicació
- > Relacionar-se amb els mitjans de comunicació: consells bàsics

9.A. Comunicació alineada amb la missió i valors de l'entitat

La **comunicació forma part intrínseca** de l'entitat, té com a **eix orientador la missió** de l'entitat i els valors que la defineixen i està **adaptada al públic destinatari**.

LA PRESENCIA SOCIAL DE LES ENTITATS

Les entitats de custòdia formen part del teixit associatiu local de les zones on treballen. Mantenen relacions amb diversos tipus d'agents, es comuniquen amb multiplicitat de col·lectius i estan vinculades amb les comunitats en les quals actuen. Tot això forma la seva presència social.

L'acció i la missió de les entitats tenen sentit si aquestes estan presents socialment. Les entitats no es poden limitar al fet d'existir com a entitat i realitzar una tasca específica sinó que cal treballar per ser més visibles, fomentar el reconeixement de la seva tasca i reconèixer quines són les necessitats socials en el camp de la custòdia del territori.

És important estar presents, explicar què es fa i conèixer les necessitats del territori per aproximar-se, entre d'altres col·lectius, als propietaris de terrenys, institucions, altres entitats, possibles finançadors, voluntaris, col·laboradors i persones individuals sensibilitzades per a la custòdia del territori.

La presència social no es pot entendre com una àrea d'acció individual de l'entitat sinó que es tracta d'un eix transversal tant a l'activitat de custòdia, com en la gestió de pròpia organització.

- > La nostra presència social és global, va des d'elaborar una bona publicació fins a com responem el telèfon. En tot moment i amb totes les activitats estem comunicant.

Hi ha diferents punts de vista o perspectives per entendre la presència social:

- On s'està present? En quins entorns o espais l'entitat actua o és reconeguda?
- Quins col·lectius tenen present l'entitat? Quins agents en concret, grups o col·lectius que coneixen l'entitat i en reben informació o accions.
- Com es té present o com es valora? Quina és la situació de l'entitat en els entorns on incideix o com és reconeguda la seva tasca?
- Quin és el seu rol? Com incideix en millorar la seva presència social? Des de l'entitat es pot treballar per tal d'incrementar la seva presència social? O senzillament, les seves accions tenen un impacte que genera una determinada percepció.

Els principis

Aparentment les entitats podrien limitar-se a buscar:

- Com obtenir més suport per a la tasca de custòdia (base social més gran, més captació de fons, més participació, etc.)
- Com donar a conèixer millor el que fan i projectar-ho a la societat No obstant, a part d'això, les entitats no lucratives, i per tant també les entitats de custòdia del territori, han de preocupar-se, a més, de:
- Quins col·lectius volen que els donin suport
- Com compartir la seva missió i els seus objectius amb els col·lectius que els donen suport
- Com es beneficien els col·lectius que donen suport a l'entitat
- Com desenvolupen el sentiment d'implicació dels diferents col·lectius que participen/donen suport en l'entitat de custòdia
- Com es beneficien els col·lectius que donen suport a l'entitat.

Per fer tot això, es fonamental la comunicació amb els diferents col·lectius que participen en les entitats de custòdia. Però no qualsevol comunicació pot servir.

- > Si no convencem no podem actuar. La custòdia sense comunicació no té sentit, no pot tenir impacte.

ELEMENTS BÀSICS DEL PROCÉS DE COMUNICACIÓ

La comunicació es pot definir com el procés de producció, transmissió, recepció i intercanvi de missatges entre dos o més participants, caracteritzat per l'ús intencional, conscient, d'un sistema simbòlic mútuament intel·ligible.

En qualsevol procés comunicatiu operen uns elements comuns bàsics. De forma sintètica, el procés comença quan una persona o una organització dirigeix un missatge a una altra persona o grup de persones a través d'un canal específic, procés que pot pertorbar-se d'alguna manera ("soroll"). Així mateix, el procés incorpora el concepte de *feedback* o retroalimentació i s'insereix en un escenari sociocultural o ecosistema comunicatiu (context) que el determina.

L'emissor és qui envia el missatge, tot i que potser el produeix originalment algú altre (que anomenarem la font). El receptor és la persona o persones que percep el missatge, el descodifica i el desxifra. Quan el receptor són un gran número de persones parlarem de públic o audiència.

El missatge són un conjunt de signes, organitzats de manera intencionada per l'emissor, i possible per l'existència d'un codi acordat entre emissors i receptors. Els signes són elements perceptibles pels

sentits, principalment la vista i l'oïda. El codi són el conjunt de normes que serveixen de base per produir missatges. El canal és el mitjà a través del qual es transmet el missatge.

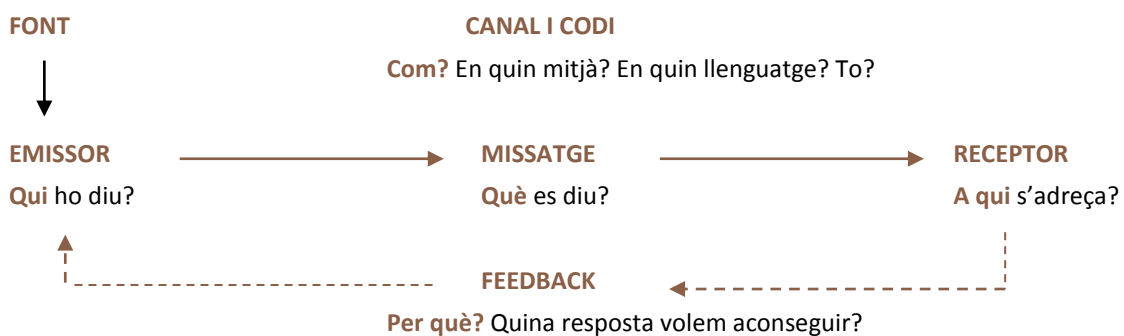
El soroll és qualsevol fenomen, intern o extern al procés comunicatiu, que pot causar una pertorbació en el mateix, sobretot en el contingut i la recepció del missatge. El context és l'espai sociocultural amb unes normes explícites i implícites on es produeix l'acte comunicatiu.

El *feedback*, per últim, són les possibles respostes del receptor als missatges de l'emissor.

Elements del procés comunicatiu i preguntes associades

CONTEXT

Quan? En quin moment? Situació?



LA CREACIÓ DE MISSATGES, ASPECTES A CONSIDERAR

Quan ens disposem a crear i posteriorment difondre un missatge, en primer lloc hem de respondre unes preguntes bàsiques associades als elements del procés comunicatiu:

1. Quina informació volem comunicar? (responent a les 6 qüestions de tot missatge periodístic: "què", "qui", "on", "quan", "com" i "per què").
2. Per què volem difondre el missatge?
3. Què ens agradaria aconseguir?
4. A això cal afegir el bon coneixement del context sociocultural en el que treballem (un municipi, una comarca, tot Catalunya) i dels destinataris del nostre missatge.

No plantejar-se aquestes preguntes o respondre-les de manera precipitada pot comportar un disseny erroni o ineficaç de les accions comunicatives.

Quan arriba el moment d'elaborar el missatge, sol ser útil expressar-lo en paraules i compartir-lo amb la resta de l'equip de l'entitat, encara que al final s'acabi plasmant per escrit. Així mateix, cal

complementar el missatge amb un conjunt d'arguments per “convèncer” el destinatari. En aquest sentit, cal determinar si l'objectiu prioritari del missatge és informar (donar a conèixer uns continguts), o persuadir (buscar una actitud favorable i promoure una conducta determinada).

Les claus per elaborar missatges efectius tenen a veure amb la formació i el nivell cultural de l'emissor, en la seva capacitat de pensament divergent, la seva sensibilitat artística, l'experiència prèvia, el coneixement del tema, del context i del destinatari, així com l'ús de tècniques de creativitat. En qualsevol cas, sempre és necessari contrastar la qualitat (atractiu, claredat) del missatge amb un o més tercers.

Durant la creació del missatge, resulta útil tenir en compte els aspectes següents:

- Seleccionar una – o unes poques– idees. L'excés, en comunicació, és un error fatal.
- Començar amb les bones notícies.
- Utilitzar un llenguatge clar, atractiu, precís, concís i veraç.
- Adaptar-se al llenguatge dels destinataris, evitant arcaismes (llur, hom, quelcom...) i tecnicismes (tot i que si no hi ha més remei, cal explicar-ne el significat).
- Enganxar el que volem dir amb alguna cosa que interessi al destinatari.
- Tenir sempre present la perspectiva del destinatari, és a dir, les diverses lectures que pot fer del nostre missatge.
- Deixar clar el que es vol.
- Habilitar canals per a la reacció, sistemes que permetin al destinatari expressar la seva opinió, qüestionar la informació, etc.

Només quan s'han superat aquests passos previs, és el moment d'escollir el mitjà que utilitzarem per fer arribar el missatge al nostre destinatari, per a la qual cosa caldrà valorar els avantatges i els inconvenients dels múltiples suports físics i mitjans tecnològics que tenim avui dia a l'abast (9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori). Així mateix, caldrà adequar el llenguatge del missatge al mitjà escollit. No s'ha d'utilitzar el mateix llenguatge en un mail informatiu que en un reportatge televisiu, per posar algun exemple.

Per últim, cal tenir present la imatge que donem quan transmetem un missatge ja que és fonamental per crear confiança i per aconseguir el reconeixement i el suport social. En aquest sentit, la coherència i la transparència són aspectes clau per construir una bona imatge i tenir legitimitat per desenvolupar les nostres accions de custòdia (9.B. Coherència i transparència).

La coherència ha d'estar present tant en el discurs com en la forma de comunicar; el que es comunica ha de ser coherent amb la missió i s'ha de seleccionar amb cura quina és la informació rellevant a

transmetre. La comunicació de les entitats de custòdia ha de tenir en compte la transmissió de continguts però també dels valors de la pròpia entitat.

La transparència també és clau alhora que legitima les entitats per portar endavant la seva tasca. Si una entitat que defensa un territori d'una pràctica d'especulació arriba a algun pacte amb les administracions de la zona i no ho explica als col·lectius que donen suport a la seva activitat perdrà tota la seva legitimitat.

ORIENTACIONS PER GESTIONAR LA PRESÈNCIA SOCIAL

Criteris de la comunicació per a les entitats de custòdia

Tal com s'ha comentat, la idea de presència social es refereix a les relacions i a la comunicació entre una entitat i els diversos col·lectius i agents de l'entorn on treballen.

La presència social es basa principalment en la comunicació i com a element protagonista s'ha de tenir en compte els següents criteris bàsics per aconseguir una bona comunicació:

- Estratègia: la comunicació ha de ser transversal a tota l'entitat de custòdia i ha de tenir en compte quins són els objectius estratègics de la mateixa.
- Planificació: no es pot comunicar sense planificar què, qui i com. I cal avaluar quin és l'impacte de les accions comunicatives
- Coherència: la comunicació de les entitats de custòdia ha de ser coherent amb els valors i la missió de les mateixes.
- Veracitat: la comunicació des de les entitats de custòdia ha de ser veraç i no manipulativa. Un altre tipus de comunicació farà que el col·lectiu de la custòdia i no només l'entitat de custòdia pugui arribar a perdre credibilitat.
- Transparència: la comunicació és una eina bàsica per gestionar la transparència. La transparència és un element clau per a la legitimitat de les entitats de custòdia.
- Qualitat: una bona comunicació ha de tenir en comptes criteris de qualitat que tenen a veure amb la coherència, la planificació i l'avaluació posterior.

Orientacions bàsiques per a la presència social

Malgrat que cada entitat té una missió, uns valors i públics objectius diferents, hi ha algunes pistes bàsiques que poden facilitar la bona gestió de la presència social.

- Determinar els elements estratègics de l'entitat de custòdia: missió i visió, valors, àmbits d'actuació, activitats, acords de custòdia, etc.
- Establir les línies de comunicació prioritàries: reflexionar sobre on es vol estar presents i com, què es vol transmetre, etc.

- Objectius i marc d'actuació: fixar els objectius estratègics a partir de la missió de l'entitat per poder determinar l'àmbit d'actuació.
- Treballar en xarxa: el formar part de xarxes és fonamental per tenir presència social com a entitats. Formar part activa de la Xarxa de Custòdia el Territori és clau per reforçar la presència de les entitats de custòdia.
- Pla de comunicació: dissenyar un pla de comunicació on es determinen de manera específica el públic objectiu, el missatge per transmetre, els canals escollits, els recursos, etc.
- Situacions claus: donar importància a les actuacions en situacions en què la imatge de la entitat pot veure's afectada. Per exemple, centraleta, recepció, atenció telefònica, punts de venda/informació, presentació de projectes, relacions institucionals, signatures d'acords de custòdia, jornades, tallers, etc.
- Gestió d'esdeveniments: dissenyar un pla de treball per als esdeveniments que promou l'entitat. Aquest pla ha de contemplar la finalitat, els destinataris, la metodologia, l'espai i el moment. És important que el tema de l'esdeveniment estigui relacionat amb el missatge de l'entitat, que hi hagi apropament del públic i que es faci una bona difusió.
- Ús d'Internet i noves tecnologies: facilita compartir informació i documentació, permet immediatesa i participació interactiva.
- > El web ha d'identificar l'entitat i els objectius, ha d'estar integrat en l'estratègia de comunicació i ha de ser compartit per tota l'organització. També és important la seva actualització i que el seu disseny sigui senzill, clar i de fàcil orientació.
- Identificació de l'entitat (logotip, format, colors, etc.) coherents amb la missió, valors i objectius estratègics de les entitats de custòdia.
- Missatge: ha de ser clar i concís i que tingui un to adequat amb els destinataris i coherent amb els valors i missió de l'entitat de custòdia.
- Aprofitar espais i activitats de trobada: identificar prèviament els assistents. Estar presents en espais i en activitats de trobada és clau per fer que la presència de l'entitat sigui real. No cal anar a tots els actes, per això és important identificar els assistents. Però si una entitat de custòdia participa en els espais de trobada que tinguin a veure amb la seva missió serà més reconeguda com a entitat de custòdia.
- Seguiment i avaluació: intentar comptar amb indicadors d'impacte (respostes de correus,). Sense saber l'impacte de la nostra comunicació i de la presència social no es pot plantejar objectius estratègics en relació amb la presència social de les entitats de custòdia.

9.B. Coherència i transparència

La comunicació es dóna amb coherència i transparència per construir una bona imatge i tenir legitimitat per desenvolupar accions de custòdia del territori.

L'entitat **explica al seu públic objectiu el funcionament i activitats** globals de l'organització (la seva raó de ser i els valors de l'entitat, els objectius, les activitats i el seu impacte, el finançament, l'equip i les polítiques de gestió de persones, la visió que té de la societat, els informes econòmics, etc.) amb la màxima transparència, **fent pública tota la informació que sigui necessària per a poder explicar tota l'activitat de l'entitat**.

La imatge que es dóna és fonamental per crear confiança i per aconseguir el reconeixement i el recolzament social. D'aquesta manera, la coherència i la transparència són clau per construir una bona imatge i tenir legitimitat per desenvolupar accions de custòdia.

> Cal cuidar molt la forma i fer un discurs ben argumentat

La coherència ha d'estar present tant en el discurs com en la forma de comunicar; el que es comunica ha de ser coherent amb la missió i s'ha de seleccionar amb cura quina és la informació rellevant a transmetre. La comunicació de les entitats de custòdia ha de tenir en compte la transmissió de continguts però també dels valors de la pròpia entitat.

Una entitat de custòdia del territori pot tenir en els seus objectius el treball amb el col·lectiu de propietaris però si després en les seves publicacions o en l'organització d'actes manifesta enfrontament amb aquest col·lectiu, realment no hi haurà coherència entre les intencions i la pràctica del dia a dia.

La transparència també és clau alhora que legitima les entitats per portar endavant la seva tasca. Si una entitat que defensa un territori d'una pràctica d'especulació arriba a algun pacte amb les administracions de la zona i no ho explica als col·lectius que recolzen la seva activitat perdrà tota la seva legitimitat.

Aquests aspectes claus són estratègics i transversals. Cada entitat ha d'analitzar si la imatge que transmet compleix certs requisits: si es reflexa la realitat de l'entitat, els seus valors i si es genera confiança a la societat i en concret, al col·lectiu que dóna suport a l'entitat.

9.C. Planificació de la comunicació

Existeix un **pla de comunicació** o un document que defineix les polítiques, estratègies i accions de comunicació, així com els recursos per a portar-les a terme. Els col·lectius amb qui es vol comunicar l'entitat estan definits i classificats segons el nivell d'interacció que tenen i els canals de comunicació interns i externs (presentacions, web, memòria, tríptics, articles, butlletins, publicitat, correu electrònic, etc.) estan especificats en funció del públic destinatari.

Les accions de comunicació **estan planificades i previstes dins el pressupost anual i es fa el seguiment i avaluació de les accions comunicatives** empreses per l'entitat (dossier de premsa, registre d'aparicions, etc.).

EL PLA DE COMUNICACIÓ, UN INSTRUMENT FONAMENTAL

El Pla de comunicació és la primera eina de comunicació d'una entitat. És el document que establirà i organitzarà tota la comunicació, partint de la base que “tot comunica”, fins i tot la no comunicació o el silenci.

El pla ha de ser compartit per tot l'equip directiu (junta o patronat), especialment els objectius, i també hauria de ser conegut per tothom, incloses les persones de l'organització que treballen més allunyades de la comunicació perquè, com acabem de dir, tot comunica.

Reflexions inicials

Per què un pla?

Disposar d'un pla de comunicació ens ajuda a posar ordre a tot el que tenim damunt la taula i planificar i prioritzar allò que farem en els propers mesos o anys.

Millor damunt una bona base

Un pla de comunicació ha de recolzar-se sobre les bases d'una bona estratègia general de l'entitat. Com més estructurada, definida i implantada estigui aquesta estratègia més fàcil serà fer el pla de comunicació. Aquestes bases són la missió, la visió i els valors de l'entitat. Quedi clar que aquestes bases no s'han de definir des de la comunicació, si no que la comunicació les ha de recollir i implementar a la seva àrea de treball.

Adaptem-nos a la realitat

Les entitats, especialment les més petites, tenen grans dificultats per elaborar un pla de comunicació complert i per cenyir-s'hi ja que la realitat és molt canviant. Per tant, tot i que planificar és de cabdal

importància per caminar sobre segur cap a un objectiu, també hem de saber fer els canvis necessaris a temps per adaptar-nos a una realitat cada dia més canviant. Per exemple, el fet que ens donin una subvenció per a un gran projecte (com ara un Life), pot significar grans canvis en la comunicació de l'entitat (tot i que només hauria de modificar la quantitat d'accions i no pas la qualitat ni l'estil).

Tot i aquests canvis, hem de ser conscients de la necessitat de tenir unes línies marcades de per on volem anar, així serà fàcil decidir després en moments concrets d'oportunitats, si fem o no una cosa, o com la fem. I sempre, tot allò que fem, s'haurà de cenyir al nostre pla i a l'eix comunicacional que haurem determinat.

- > Per exemple, si som una entitat de custòdia que no tenim cap línia de treball d'educació ambiental, i l'Ajuntament de la nostra localitat ens proposa fer unes xerrades als escolars sobre conservació de la natura, haurem de decidir si encaixa o no en la nostra estratègia. O si ens truca algun mitjà de comunicació per demanar-nos el nostre posicionament respecte una novetat en temes de residus, potser haurem de valorar que no som un portaveu adequat i els podem derivar a una altra entitat ambiental que treballi el tema dels residus.

Recursos humans necessaris

Per tenir un pla de comunicació només cal que algú es responsabilitzi de fer-lo (9.D. Departament de comunicació de l'entitat). Aquesta persona s'ha de coordinar amb la direcció o la junta de l'entitat perquè el pla ha de beure de les línies estratègiques de l'entitat. Evidentment serà millor que la persona responsable d'elaborar el pla tingui formació en comunicació, però no és imprescindible. També és interessant que sigui la mateixa persona que després executarà gran part de la feina que expliciti el pla, si més no de coordinar-la. El cost d'elaborar el pla seran només les hores que s'hi inverteixin.

Vigència

Els resultats en comunicació no són immediats, hi ha qui diu que no comencen a veure's fins al cap de tres anys com a mínim; per tant seria ideal fer un pla de comunicació que abastés el temps necessari per a la seva avaluació. Tot i això, l'experiència també ens diu que la dinàmica de la vida de les entitats demostra que cal adaptar-se constantment a una realitat canviant. Per això es proposa elaborar un pla anual, tot i que moltes parts es podran mantenir per als anys següents.

Estructura d'un pla de comunicació

És important que no caiguem en la trampa que "els arbres no ens deixin veure el bosc". L'objectiu no és fer un pla de comunicació fantàstic, sinó que la nostra entitat realitzi una bona comunicació. Això vol dir que no hem de perdre tota l'energia fent un pla molt detallat si després no tindrem temps per executar-lo perquè és massa feixuc o ambiciós. Potser el primer pla tindrà errors, alguna incoherència, però si ens ha servit per avançar i aprendre, ja haurà valgut la pena. De fet, els errors del primer pla ens serviran per corregir i millorar els plans dels anys posteriors.

A continuació es desglossa un possible índex d'un pla de comunicació i es comenten cada un dels apartats per tal de donar pistes per omplir cada punt del guió. Les pautes que es proposen s'hauran d'adaptar a la realitat concreta, a la personalitat i als recursos de què disposa cada organització.

1. Antecedents

Ens pot ser útil fer un repàs de com ha estat la comunicació de l'entitat fins ara. Aquest apartat serveix sobretot a nivell intern, per conèixer la situació actual. Si volem anar més enllà, es pot valorar la conveniència d'adjuntar documentació o de fer una anàlisi DAFO, on s'inclou una relació de les Debilitats i Fortaleses de l'entitat a nivell intern, i de les Amenaces i Oportunitats de la conjuntura externa a l'entitat. Tinguem en compte que si fins ara no hi ha hagut departament de comunicació dins l'entitat no vol dir que no s'hagi comunicat. El que farà ara la nova persona de comunicació serà endreçar, potenciar o reformular el que s'havia fet fins ara.

Si no és el primer pla de comunicació que fem, és el lloc on convé explicar els objectius assolits de l'anterior pla i els que no es van assolir i perquè.

2. Objectius

- Finalitat

La finalitat és aquella fita més o menys utòpica a la qual ens agradaria arribar, però que no cal que sigui tan concreta ni mesurable com els objectius. Exemple: ser l'entitat de custòdia més coneguda del país.

- Objectius generals

Els objectius han d'estar redactats en infinitiu i han de ser mesurables, tot i que no ens hem de cenyir sempre a la quantificació, l'avaluació qualitativa també és important. Exemples de possibles objectius:

1. Augmentar la visibilitat de l'entitat.
2. Fidelitzar els socis de l'entitat.
3. Comunicar la feina feta per l'entitat.
4. Establir un canal de comunicació bidireccional amb els mitjans de comunicació.

Per pensar els objectius i les accions, resulta útil elaborar una imatge ideal de l'entitat a tres o cinc anys vista.

3. Posicionament i eix comunicacional

Es tracta d'un exercici teòric sobre què volem transmetre i quins valors (professionalitat, rigor científic, optimisme, esperit crític, proximitat....) volem que traspuï la nostra comunicació, encara que no siguin explícits. No comunicarem que som una entitat "humana", per exemple, però la nostra manera de comunicar ho haurà de transmetre amb un llenguatge proper i càlid, amb unes fotos amb persones, etc.

L'eix comunicacional són les idees clau que volem transmetre sempre. Haurien de ser tres com a màxim, i les anirem repetint en tots els missatges, en totes les notes de premsa, en tots els tríptics, en totes les entrevistes. Exemples: “som l'entitat de custòdia amb més hectàrees protegides de l'Empordà”, o “treballem per protegir l'hàbitat de la llúdriga”.

4. Públics objectiu

A l'hora d'enviar els missatges cal tenir en compte el tipus de públic, de manera que per a cada públic haurem d'adaptar el missatge, i sobretot el llenguatge. Però tampoc podem fer un missatge i una eina per a cada públic, així que haurem de trobar l'equilibri entre diversificació de missatges i llenguatges, i les possibilitats reals d'executar aquesta diversificació (cost econòmic i humà).

En aquest apartat no hauríem de caure en la temptació de posar “Societat en general” ja que és un concepte massa ampli i només farà que dificultar-nos el pla i l'estratègia.

Públics interns

- Socis.
- Personal de l'equip tècnic.
- Membres de la junta o patronat i assessors.
- Entitats patrocinadores.
- Entitats que atorguen subvencions.
- Voluntaris, etc.

Aquests són els públics que ens han de conèixer més, que han d'estar més informats de tot el que fem. Tenim l'obligació de comunicar-nos-hi i d'oferir-los un canal bidireccional de comunicació.

Públics externs

- Professionals del sector i experts.
- Administracions públiques (locals, comarcals, nacionals, estatals, europees...).
- Propietaris.
- Mitjans de comunicació.
- Proveïdors.
- Altres entitats del sector.
- Entitats susceptibles d'esdevenir una font de finançament, etc.

Tot i que aquests són els més habituals, hem de tenir en compte altres públics segons la naturalesa i els objectius de la nostra entitat. Si tenim una important tasca de lobby, potser haurem d'afegir els sindicats i els partits polítics, per exemple. Si fem educació ambiental, potser voldrem mantenir

informatats altres agents implicats del nostre territori, com ara les escoles, els centres d'interpretació o els museus. Altres públics que podríem valorar incloure serien “públic de les botigues de productes ecològics” o persones apuntades a determinades llistes de distribució, per exemple.

5. Línies de treball

En aquest apartat desenvolupem les accions concretes que durem a terme, i per això definirem els objectius específics, les accions i els indicadors que ens serviran per avaluar el grau de compliment de cada un dels objectius.

- Objectiu específic:

Recordem que un objectiu és un anunciat redactat en infinitiu i que ha de ser mesurable. Cal tenir present que tots aquests objectius específics només han de servir per aconseguir els objectius generals que haurem definit més amunt. Així que per cada objectiu que establim haurem de comprovar que s'adapta als objectius generals.

- Accions:

És la feina en concret que s'ha de fer. S'ha d'anar en compte de no confondre amb l'objectiu. També és important valorar fins on cal o no detallar el què farem per no acabar planificant fins al més mínim detall. A l'hora de plantejar les accions tingueu en compte els instruments que plantegem en l'apartat 9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori.

- Indicadors:

Serà l'ítem o els ítems que ens indicarà que la feina ha estat realitzada. Ha de ser mesurable, i es poden fixar també amb un termini de temps.

Atès el gruix i diversitat de línies d'actuació que pot tenir una entitat, ens pot resultar més còmode agrupar la feina a fer en línies estratègiques que concordin amb els objectius generals. Podríem trobar unes línies de treball força estàndards per a totes les organitzacions, però la naturalesa de cada entitat marcarà les seves pròpies. Proposem d'entrada les següents:

- A. Imatge corporativa
- B. Eines de comunicació
- C. Visibilitat
- D. Gabinet de premsa

A continuació les desenvolupem amb alguns exemples:

A. Imatge corporativa

Objectiu específic: si tot just iniciem la comunicació a l'entitat, l'objectiu específic pot ser “crear una imatge corporativa”; si l'entitat ja fa temps que funciona, però fins ara no hi havia hagut una estratègia

de comunicació, l'objectiu específic pot ser “estandarditzar la imatge corporativa de l'entitat i crear un petit manual”.

Accions: alguns exemples d'accions per aconseguir aquest objectiu específic poden ser:

- > crear plantilles per als documents més habituals de l'entitat (firmes dels correus electrònics, paper de carta, portada i capçalera per a projectes, etiquetes per a remitent de les cartes, etc.)
- > elaborar un petit manual d'imatge corporativa amb els tipus de logos de l'entitat i les seves diferents aplicacions.

Indicadors: alguns exemples per controlar l'execució d'aquestes accions poden ser:

- > firmes dels correus electrònics creades per a tots els usuaris a final d'any.
- > plantilles compartides i utilitzades per l'equip al mes de juny.

B. Eines de comunicació

Objectius específics: un exemple en el camp del web de l'entitat podria ser “potenciar el web com a eina de comunicació bidireccional de l'entitat”.

Accions:

- > actualitzar el web un mínim d'un cop per setmana.
- > col·locar les novetats a la pàgina d'inici del web com a destacat.
- > enviar un butlletí electrònic mensual amb les novetats més destacades.
- > enviar correus electrònics amb informacions d'especial rellevància.
- > col·locar el web a directoris i guies ambientals i del tercer sector

Indicadors:

- > web actualitzat i amb les novetats a la pàgina d'inici constantment.
- > gràfica d'increment de visites del web.

C. Visibilitat

Objectius específics: un exemple podria ser “organitzar una xerrada mensual per difondre el coneixement de la custòdia del territori i els valors naturals de la zona a la població”. Si l'acte a organitzar és complex, resultarà útil crear el propi pla de comunicació d'aquell acte, que tindrà els seus propis objectius, públics, accions, eines, calendari, etc.

Accions:

- > Llista de temes a tractar i ponents i calendari
- > Logística de l'espai i la xerrada (local, cadires, material necessari, fulletons, etc...)

Indicadors:

- > Assistents a les xerrades
- > Valoració dels assistents (es pot fer una avaluació qualitativa fruit de les converses i inputs rebuts, o es pot passar un breu qüestionari per obtenir aquesta avaluació).

D. Gabinet de premsa

Objectius específics: per exemple, “mantenir els mitjans locals informats de les activitats de l’entitat”.

Accions:

- > Enviar totes les eines de comunicació (butlletí electrònic, memòria, etc...) als mitjans locals.
- > Enviar una nota de premsa quan hi hagi alguna novetat significativa i d’interès per als mitjans locals.
- > Enviar la convocatòria de premsa per als actes que organitzi l’entitat i que puguin interessar als mitjans locals.
- > Organitzar una trobada cada tres mesos amb un periodista ambiental o local per explicar-li amb detall algun projecte.

Indicadors:

- > Base de dades de mitjans i periodistes locals actualitzada
- > Número de comunicacions enviades (eines pròpies, notes de premsa, etc...)
- > Número de vegades que els mitjans o periodistes ens busquen per resoldre’ls dubtes o com a referents.
- > Recull de premsa

6. Calendari

Ha de tenir el grau de concreció necessari per tal que ens faciliti l'organització i no ens limiti.

Recomanaríem una visió setmanal, tal com es planteja en el següent exemple fictici.

	Gener				Febrer				Març				Abril			
Imatge corp.																
Acció 1																
Acció 2																
Eines de com.																
Acció 3																
Acció 4																
Acció 5																
Visibilitat																
Acció 6																
Acció 7																
Gabinet																
Acció 8																
Acció 9																

7. Pressupost

El pressupost és una llista de les accions planificades amb la seva corresponent partida pressupostada.

Cal tenir en compte que els pressupostos s'acostumen a presentar sense l'IVA. És important no deixar-se cap partida (per exemple, elaborar un tríptic té el cost de la impremta, però també el del disseny i el de l'enviament, que alhora pot incloure el sobre i el segell, i potser el cost d'adquisició de les fotografies).

8. Avaluació. Taula de seguiment dels indicadors

Podem elaborar una taula que ens permeti anar marcant els indicadors assolits de cada una de les accions planificades. També es pot utilitzar el calendari per fer aquest control.

	pendent	en elaboració	assolit
Acció 1			
Acció 2			
Acció 3			

A part del seguiment de cada un dels indicadors, es pot completar l'avaluació amb una valoració més qualitativa dels resultats obtinguts, que no només inclogui les percepcions de la persona responsable de comunicació, si no també de la resta de l'equip i de la junta de l'entitat.

El responsable de comunicació també ha de saber que de tota la feina que farà, només es veurà la punta de l'iceberg, un petit %, i que li semblarà que constantment ha de justificar la seva feina.

9. Resum del pla de comunicació

És interessant incloure al final del pla una pàgina resum on es vegin els objectius generals, desglossats en els específics i en cada una de les accions. Així, amb un cop d'ull es pot veure si totes les accions s'adeqüen als objectius, i no ens queda cap objectiu sense acció per assolir-lo, ni cap acció que no es correspon a un objectiu planificat.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Un pla de comunicació en versió simplificada: l'eina mínima per a petites entitats de custòdia

Si la nostra conjuntura o la mida de la nostra entitat i les persones que hi col·laboren no ens permet elaborar un pla com el que acabem de presentar, fem almenys un exercici de racionalitat de la comunicació. Enlloc de seguir fent el que hem fet fins ara, establim uns objectius simples, busquem el públic al qual ens dirigirem i amb quina eina o acció ho farem.

Un pla de comunicació senzillíssim hauria de poder omplir una graella com aquesta:

Objectiu	Públic	Eina/Acció	Característiques

Per exemple, si volem fer difusió d'unes xerrades divulgatives que fem un cop al mes al casal del poble, ens dirigirem a la població i als mitjans de comunicació locals, farem un tríptic que el distribuïrem a través del setmanari del poble. I aquesta previsió la podríem presentar de la manera següent:

Objectiu	Públic	Eina/Acció	Característiques
Difondre xerrades	Població	Tríptic informatiu	Casals de joves, centres excursionistes
	Mitjans locals	Nota premsa	Seguiment

9.D. Departament de comunicació de l'entitat

Hi ha **un equip o persona responsable de la comunicació**, tot i que la comunicació es realitza a través de tots els components de l'entitat.

Tradicionalment les tasques de difusió externa de les organitzacions i de relació amb els mitjans de comunicació eren una responsabilitat dels gabinets de premsa. Avui en dia, però, aquests gabinets han estat majoritàriament substituïts pel Departament o l'Àrea de Comunicació, de concepció més àmplia, però que continuen tenint com una de les seves tasques principals les relacions amb els mitjans.

En el context de les entitats de custòdia professionalitzades, el més habitual és que el departament de comunicació estigui integrat per una única persona, el càrrec de la qual sol anomenar-se com a responsable de comunicació. Tot i això, també es poden contractar serveis externs en períodes d'acumulació de feina, davant d'esdeveniments específics, per elaborar materials divulgatius, o per dissenyar nous instruments de comunicació.

En el context de les entitats no professionalitzades (o que no puguin disposar d'un responsable de comunicació a temps complet o amb la formació que es detalla més avall), caldrà preveure que alguna persona de l'equip es responsabilitzi de les funcions de comunicació, si més no de les més bàsiques (com ara l'aplicació d'un pla de comunicació simplificat, o el disseny i organització de les activitats públiques que dugui a terme l'entitat).

El responsable de comunicació hauria de dependre directament de la direcció (en entitats més o menys jerarquitzades) i ha de mantenir una comunicació fluïda i constant amb la resta de l'equip, especialment els tècnics de projectes.

Abans d'exposar les funcions i les aptituds del responsable de comunicació, és important remarcar que ha de tenir un coneixement perfecte de l'organització, de les persones que hi treballen, dels seus membres, i de les activitats que es duen a terme. Alhora, ha de conèixer les pràctiques dels mitjans i s'ha de guanyar la seva credibilitat com a informador i no com a "venedor de motos".

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Funcions del responsable de comunicació

Les funcions del responsable de comunicació són molt diverses. A més cal tenir en compte que poden variar segons la dimensió de l'entitat. En algunes organitzacions, per exemple, el responsable de comunicació assumeix també les tasques de captació de fons, de relacions institucionals i de comunicació interna. Aquí ens centrem, però, en les funcions més relacionades amb la comunicació externa i els mitjans de comunicació. La taula següent és una selecció de les funcions principals que solen desenvolupar els responsables de comunicació.

Una selecció de les funcions principals del responsable de comunicació

- Planificar i supervisar el desenvolupament de les línies d'informació i difusió de la custòdia del territori i les necessitats de comunicació i publicació en general.
- Revisar, elaborar i aplicar el Pla de comunicació de l'entitat.
- Tractar directament amb la direcció de l'entitat per organitzar actuacions i donar compte de l'eficàcia de les accions comunicatives.
- Definir estratègies i accions comunicatives amb el suport de la direcció i amb aportacions de la resta de l'equip tècnic de l'entitat.
- Gestionar els diversos instruments de comunicació (pàgina web, exposicions, campanyes...).
- Relacionar-se amb els mitjans de comunicació: actes de premsa, respondre demandes d'informació, enviament de dossiers i notes de premsa, etc.
- Fer el seguiment de l'aparició de l'entitat als mitjans de comunicació (recull de premsa).
- Difusió de les activitats de l'organització.
- Crear i vetllar per la imatge corporativa de l'entitat.
- Crear, gestionar i mantenir la fototeca de l'entitat.
- Redactar els butlletins interns i externs de l'entitat.
- Gestionar les publicacions de l'entitat.
- Coordinar i editar la memòria anual de l'entitat.

El responsable de comunicació desenvolupa una tasca de documentació i seguiment. Examina la premsa informativa, les revistes i la premsa especialitzada per arxivar les notícies més interessants, conèixer tot el que es diu als mitjans a propòsit de l'entitat (i fer el corresponent recull de premsa), i estar al dia dels problemes d'actualitat que l'afectin, de forma directa o indirecta. En el cas de les entitats de custòdia, això vol dir tenir un coneixement bàsic (no cal que sigui avançat) sobre les noves disposicions legals, l'evolució de l'estat de conservació del patrimoni natural i cultural, les iniciatives de custòdia que

promouen altres entitats, les reclamacions de la propietat rural, etc. Per assolir aquest coneixement cal treballar colze a colze amb l'equip tècnic.

La relació amb els mitjans és una altra de les tasques clau del responsable de comunicació. Aquesta responsabilitat comporta tot un seguit de funcions. Així, quan l'entitat vol donar a conèixer alguna iniciativa, el responsable de comunicació convoca la premsa, elabora i envia les notes i dossiers de premsa, fa el seguiment de l'acte, etc. D'altra banda, ha de tenir cura també dels contactes personals amb els periodistes i de satisfer-ne les demandes d'informació. Per últim, actua d'intermediari entre els mitjans i la direcció de l'entitat amb motiu de l'organització d'entrevistes, el llançament d'una campanya, etc. La relació amb els mitjans de comunicació es tracta més a fons en l'apartat 9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori.

El responsable de comunicació ha de conèixer els mitjans des de dos punts de vista: quantitatiu (tiratges de difusió en el cas de la premsa escrita i d'audiència en els mitjans audiovisuals) i qualitatiu (perfil dels lectors o de l'audiència). En aquest sentit, una altra de les tasques importants que desenvolupa és l'elaboració i manteniment d'una base de dades dels mitjans de comunicació on figuren les característiques de cada mitjà i les dades de contacte dels periodistes que tracten les informacions relacionades amb el medi ambient i, en general, amb el tercer sector (vegeu 9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori).

D'altra banda, el responsable de comunicació concep, redacta (o bé repassa la redacció feta per l'equip tècnic per fer-la més intel·ligible i adaptar-la a cada públic) i fa el seguiment de qualsevol document de difusió pública de l'entitat, sigui un simple comunicat, un dossier de premsa, la memòria anual d'activitats, els butlletins interns i externs o els tríptics informatius. Avui dia, una tasca clau en aquest àmbit és el manteniment de la pàgina web de l'entitat.

En un altre àmbit, el responsable s'encarrega de coordinar qualsevol actuació relacionada amb la imatge corporativa de l'entitat. Per tant, ha de supervisar que tots els documents, materials i actuacions que desenvolupa l'entitat respecten els criteris establerts prèviament en relació a la imatge corporativa. Això no només vol dir l'aplicació correcta del logotip, sinó també altres aspectes com ara el tipus de paper utilitzat, que "també comunica".

Amb una finalitat més estratègica, el responsable estudia i valora les necessitats de comunicació de l'entitat (amb el suport de la resta de l'equip) i en aquest sentit planifica i supervisa el desenvolupament de les línies d'informació i difusió de les iniciatives de custòdia. Per tant, ha de posar de relleu nous temes d'interès per a l'entitat, ha d'estudiar les oportunitats de crear esdeveniments (convencions, jornades de portes obertes, campanyes, aniversaris, etc.) i ha de seleccionar els instruments que convé emprar per a cada campanya en concret. El suport d'un bon pla de comunicació, la redacció i aplicació del qual també correspon al responsable de comunicació, resulta clau per a aquestes tasques de caire més estratègic.

Aptituds del responsable de comunicació

El responsable de comunicació ha de tenir formació universitària en l'àmbit social, de comunicació, publicitat o similars, i com més experiència tingui millor. Habitualment els responsables de comunicació solen ser periodistes o professionals d'altres àmbits amb una formació complementària en comunicació.

És important que el responsable estigui identificat amb la finalitat i els valors de l'entitat. En el sector de les entitats de custòdia, també és desitjable, tot i que no imprescindible, que tingui coneixements bàsics de temàtiques ambientals, i de conservació de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural.

Des d'un punt de vista tècnic, ha de tenir un bon nivell escrit de les dues llengües oficials a Catalunya, una bona capacitat de síntesi, i un bon domini del llenguatge periodístic per aconseguir que els missatges que difongui siguin clars, precisos i atractius. També és important que tingui uns certs coneixements de disseny gràfic i de programació web. Així mateix, ha de tenir una bona capacitat per organitzar-se i documentar-se.

D'altra banda, aquest responsable es relaciona habitualment amb periodistes i altres persones dels mitjans i del món de la comunicació, de manera que ha de tenir capacitat per teixir complicitats en aquest sentit i que no sigui rebut com un "venedor". Així mateix, ha de disposar de coneixements de base sobre els diversos mitjans de comunicació que operen en l'àmbit d'actuació de l'entitat.

Sovint, el responsable de comunicació ha de coordinar o organitzar actes i esdeveniments, de manera que ha de tenir uns certs coneixements de protocol i capacitat per preveure els nombrosos aspectes organitzatius que comporten els actes públics.

Per últim, les demandes procedents dels mitjans de comunicació i d'altres àmbits solen ser imprevisibles, per la qual cosa el responsable de comunicació haurà de tenir un horari amb una certa flexibilitat i haurà d'estar localitzable en horari extralaboral.

9.E. Difusió del concepte de custòdia del territori

L'entitat compta amb els **mecanismes suficients de comunicació**. En **totes les accions de comunicació el concepte de custòdia del territori es tracta** i difon de forma clara i entenedora.

Les iniciatives de custòdia i els seus resultats es fan públics **de forma conjunta amb la propietat** implicada i amb el seu vist-i-plau.

CARACTERÍSTIQUES I IDEES RELACIONADES AMB LA CUSTÒDIA QUE TENEN POTENCIAL MEDIÀTIC

D'entrada es pot pensar que la custòdia del territori no té un elevat potencial mediàtic en tant que no compleix algunes de les característiques bàsiques dels fets noticiables: interès general –valorat pel nombre de persones afectades o implicades en el fet–, excepcionalitat, morbositat, tempestivitat, etc.

A això cal afegir el handicap del fet positiu de la informació relacionada amb la custòdia del territori: socialment s'entén que conservar la natura i el paisatge és favorable, però precisament per això resulta menys interessant per als mitjans de comunicació. Que es conservi un arbre de dos mil anys no és notícia, la notícia seria que el tallessin.

Malgrat el que s'acaba de dir, les iniciatives de custòdia presenten una característica interessant des del punt de vista dels mitjans: són innovadores. D'entrada, doncs, la custòdia del territori pot ser notícia en la mesura que és una forma nova de conservació del territori i la natura que s'allunya de les formes habituals de protecció vinculades a les administracions públiques i a les legislacions d'espais protegits.

A més d'aquesta característica, la custòdia del territori es pot associar a altres idees-força que, si bé no són notícia en sí mateixes, sí que són interessants des del punt de vista mediàtic i que per tant es poden incloure de forma subtil en notícies o reportatges relacionats amb la custòdia del territori:

- La custòdia del territori és una eina necessària: la conservació del territori és una responsabilitat compartida entre diferents agents, no només correspon a les administracions públiques, com sovint es pensa. La societat civil, la ciutadania, la propietat privada i les empreses tenen molt a dir i a fer.
- La conservació i gestió del territori rural no serà mai eficaç si no es tenen en compte les opinions i les inquietuds dels seus propietaris. Les entitats de custòdia escolten i aconsellen els propietaris rurals.

- La custòdia del territori és un mecanisme per donar suport als propietaris rurals, que avui dia se senten oblidats i menystinguts per part de l'administració pública. Aquest suport pot ser tècnic, moral i fins i tot econòmic, depenent de la capacitat de les entitats de custòdia.
- "Custodiar" una zona vol dir, simplement, arribar a un acord entre diferents agents públics i privats que es corresponsabilitzen de la conservació i la bona gestió d'aquella zona. Habitualment l'acord el signen una entitat sense ànim de lucre i els propietaris de terrenys rurals que tenen interès pels seus valors naturals, culturals o paisatgístics.
- La custòdia del territori, a diferència de les polítiques públiques de protecció de la natura, no implica cap imposició "de fora" sinó que es basa en la voluntarietat de les parts implicades.
- "Territori custodiat, territori de qualitat". La custòdia del territori aporta un valor afegit (sobretot intangible) als terrenys de propietat privada.
- La custòdia del territori contribueix al desenvolupament sostenible en la mesura que: 1) promou una gestió responsable dels recursos naturals; 2) ajuda a conservar l'entorn i la biodiversitat; 3) fomenta la participació de la societat civil.
- La custòdia del territori pot contribuir a crear nous llocs de treball en la mesura que les entitats de custòdia es vagin professionalitzant i rebin el necessari reconeixement social.
- La custòdia del territori s'ha aplicat amb èxit, des de ja fa molts anys, a altres països del món, des de països desenvolupats (com EUA, Austràlia, Holanda o Gran Bretanya) fins a països no tan "desenvolupats" (com Kenya, Namíbia o Zàmbia).

ESDEVENIMENTS RELACIONATS AMB LA CUSTÒDIA DEL TERRITORI QUE PODEN CONVERTIR-SE EN FETS NOTICIABLES

Per plantejar notícies sobre custòdia del territori, no només cal trobar l'espai en un mitjà, sinó saber enfocar-les correctament, posant èmfasi en la part que pugui ser més rellevant. Que una entitat es dediqui a emprendre iniciatives de custòdia no pot esdevenir mai una notícia, cal que "passi alguna cosa", que la custòdia del territori sigui notícia per algun motiu concret. Així doncs, cal explorar i determinar quins esdeveniments són susceptibles de convertir-se en fets noticiables.

Exemples d'esdeveniments relacionats amb la custòdia del territori que poden ser notícia:

- > La signatura d'un acord de custòdia entre una entitat de custòdia i un propietari. En general, aquesta notícia tindrà més cabuda en mitjans locals, a no ser que tingui una gran rellevància per la superfície de la propietat, per la seva ubicació, pel mecanisme de custòdia utilitzat o per la rellevància de l'entitat de custòdia.
- > La presentació d'algun estudi, informe o publicació relacionats amb la custòdia del territori i que aportin dades noves o propostes innovadores. Alguns exemples: l'estudi d'opcions jurídiques per a la custòdia del territori, l'inventari d'acords de custòdia, la guia municipal de custòdia del territori, la presentació d'un pla de gestió d'una finca amb acord de custòdia, etc. Serà una notícia que tindrà cabuda sobretot en mitjans especialitzats.

- > L'aprovació de normativa relacionada amb la promoció de la custòdia del territori i que afavoreixi les entitats de custòdia i, sobretot, els propietaris rurals. En aquest sentit, una normativa que aportés avantatges fiscals als propietaris seria un bon exemple. Aquestes notícies, depenent de l'especificitat, tindran sobretot interès per a mitjans especialitzats.
- > Els actes públics vinculats a la custòdia del territori: presentació d'una iniciativa nova, jornades de voluntariat, etc. En funció de l'àmbit d'actuació de l'entitat, aquestes notícies tindran cabuda en mitjans locals.
- > Actuacions de custòdia relacionades amb la fauna salvatge. Els animals tenen un gran rendiment mediàtic, sobretot televisiu. En el món dels naturalistes en diuen "seducció ambiental". Així doncs, projectes o actuacions de custòdia del territori que impliquin la conservació o recuperació de fauna salvatge, com ara l'alliberament o reintroducció d'espècies o l'adopció d'espècies emblemàtiques o amenaçades per part d'una entitat, poden esdevenir fàcilment notícia. A vegades, però, aquest tipus d'actuacions tenen la dificultat afegida de l'obtenció de bones imatges per a les televisions.

EXPLORAR DIVERSOS GÈNERES PERIODÍSTICS I MITJANS DE COMUNICACIÓ

A part de les notícies, els diaris i els programes estrictament informatius, existeixen altres gèneres periodístics i altres mitjans de comunicació on la custòdia del territori també hi pot tenir cabuda.

Exploreu-los i tingueu-los ben presents:

- Reportatges tant en diaris com a la televisió o la ràdio. L'exemple més emblemàtic podria ser el programa 30 minuts de TV3.
- Participació en espais de debat o reflexió sobre el medi ambient, tant a en programes especialitzats (Banda Ample, a TV3 per exemple) com en programes o magazines generalistes.
- Aparicions de l'entitat o d'alguna iniciativa seva (en forma de reportatge, entrevista en profunditat, article d'opinió...) en programes audiovisuals especialitzats (El medi ambient, de TV3), en suplementes especialitzats en medi ambient (Natura, del diari El Mundo, etc.), o en revistes especialitzades en natura o geografia (Quercus, Descobrir Catalunya, El Mundo de los Pirineos, Geo,...).
- Aparicions de l'entitat o d'alguna iniciativa seva (en forma de reportatge, entrevista en profunditat, article d'opinió...) en revistes d'institucions o entitats relacionades directament o indirecta amb la custòdia del territori (La Terra d'Unió de Pagesos, Silvicultura del Centre de la Propietat Forestal, Perspectives territorials del Departament de Política Territorial i Obres Públiques, etc.).
- Ràdio: col·laboracions en alguna secció, entrevistes, o participacions en tertúlies o magazines.
- Instruments del web 2.0: blocs, fotoblocs, videoblocs, xarxes socials (*Facebook*, *Myspace*), *Flickr*, *Twitter*, *YouTube*, RSS, etc.
- Canals de comunicació del tercer sector: per exemple, www.xarxanet.org o www.canalsolidari.org.

De ben segur que hi ha molts més espais, potser no tant directament relacionats amb el medi ambient i la natura, on també hi tindria cabuda la custòdia del territori. Per exemple, revistes de dret, d'entitats excursionistes, de patrimoni cultural, etc. Cal ressaltar en aquest sentit que les entitats de custòdia, com a part integrant del tercer sector, poden aparèixer també en canals de comunicació a l'entorn del món associatiu i els moviments socials.

DIRECTRIUS PER DIFONDRE LES INICIATIVES DE CUSTÒDIA ALS MITJANS DE COMUNICACIÓ

Les notícies són l'essència dels mitjans periodístics. Hi ha moltes formes de crear notícies i per tant cada entitat haurà de decidir quan li convé o no crear notícies. Com a trets generals, les informacions que les entitats enviïn als mitjans hauran de complir tres característiques bàsiques:

- que siguin d'actualitat (això és fonamental),
- que tinguin algun tipus d'interès,
- i que es transmetin amb rigor.

Les pautes següents poder servir de guió a l'hora de difondre les vostres notícies:

Reconèixer l'esdeveniment

- ▶ Recollir la informació
 - ▶ Destacar-la en les seves parts més importants
 - ▶ Valorar les conseqüències de la seva divulgació
 - ▶ Definir la zona d'influència a qui s'adreça
 - ▶ Ordenar les parts de més a menys important
 - ▶ Contestar a: què, qui, com, quan, on, per què
 - ▶ Pla de comunicació de la notícia (com la transmetem?)
 - ▶ Passar a l'acció

Per fer arribar una informació als mitjans de comunicació hi ha diverses opcions i triar-ne una o altra dependrà dels objectius perseguits:

- **Nota o comunicat de premsa:** aporta la informació fonamental sobre algun tema o alguna actuació i busca ser publicat, en part o en la totalitat, en el mitjà on s'envia. Ha de contenir informació inèdita a fi que el periodista se senti incitat a transmetre-la als seus lectors.
- **Convocatòria (o roda) de premsa:** inclou informació bàsica sobre un esdeveniment que tindrà lloc properament per tal que els mitjans acudeixin a cobrir-lo. La roda (o conferència) de premsa és un acte organitzat exclusivament per a periodistes on l'entitat exposa un tema i posteriorment se sotmet a preguntes dels periodistes. Una variant "més íntima" de la roda de premsa és l'esmorzar o dinar amb periodistes, restringits a un número més petit de professionals; l'objectiu no és tant fer declaracions sinó explicar algun tema amb més detall pel fet que és complex, polèmic o delicat.

- **Dossier de premsa:** proporciona un conjunt d'informació àmplia que el periodista utilitzarà segons li convingui. Conté les informacions generals i els detalls més matisats.
- **Entrevista:** tot i que la realització d'una entrevista acostuma a ser a proposta del periodista, també es pot endegar per iniciativa de l'entitat. En cas que el mitjà accepti, se li haurà de facilitar per avançat informacions bàsiques i complementàries (trajectòria de l'entrevistat, fotografies...), sense que en cap moment el periodista percebi cap intent de dirigir l'entrevista.
- **Comunicació directa amb el periodista:** trucades, cartes personalitzades o trobades, sempre i quan el responsable de comunicació hi tingui una relació directa. Les trobades informals amb un periodista són un recurs poc explotat, però poden donar bons resultats.

Un cop difosa la informació, el responsable de comunicació només es queixarà si hi ha errors grans (que alterin substancialment el missatge ofert, sobretot en el cas de les entrevistes). D'altra banda, si ho considera convenient, donarà les gràcies al periodista per la seva col·laboració.

RELACIONAR-SE AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ: CONSELLS BÀSICS

Avui dia, no aparèixer als mitjans informatius és com no existir. Els mitjans de comunicació són la principal font d'informació de la ciutadania i per tant les entitats de custòdia necessiten dels mitjans per fer arribar el seu missatge a la població i al seu públic objectiu. A més, aparèixer als mitjans dóna prestigi, sempre, és clar, que no sigui per un esdeveniment negatiu.

Per relacionar-se amb els mitjans de comunicació cal saber com treballen i entendre les seves necessitats. Les entitats sense ànim de lucre i els mitjans es necessiten mútuament, però a vegades parlen llenguatges diferents.

La relació ha de ser de col·laboració ja que les entitats volen aparèixer als mitjans i els mitjans necessiten notícies i altres materials per nodrir els seus espais informatius. Les entitats poden ser una bona font d'informació, però per aconseguir-ho caldrà treballar amb professionalitat i generar confiança. A favor hi ha que, segons alguns estudis, els mitjans confien més en les informacions que els transmeten les entitats que en les que els envien les empreses privades.

Les claus per tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació és oferir una informació de qualitat, eficaç, veraç i coherent. Si es compleixen aquestes funcions, les entitats de custòdia poden esdevenir fonts d'informació de gran valor per la seva condició d'expertes i properes al territori.

Consells generals per treballar amb els mitjans de comunicació

Per treballar amb els mitjans de comunicació cal conèixer com funcionen, però també ser conscients del discurs de les entitats de custòdia i dels errors més freqüents que es cometien a l'hora de relacionar-se amb els mitjans. A continuació, a manera de consells i recomanacions, s'apunten idees diverses per millorar la relació de les entitats de custòdia amb els mitjans de comunicació:

- Relacioneu-vos amb els periodistes d'una manera professional, és a dir, amb coherència, eficàcia, i una actitud proactiva. Cal mantenir-hi una relació més o menys constant perquè us coneguin i us tinguin presents.
- Racionalitzeu els contactes amb els mitjans per no inundar les redaccions amb informacions de “màxima importància” que acaben desgastant la credibilitat de l'entitat. Quan informem és millor la qualitat que la quantitat. Tot i que és convenient tenir relacions més o menys periòdiques amb els mitjans, no hem d'enviar qualsevol cosa perquè fa tres mesos que no enviem res.
- Avanceu-vos i envieu la informació amb suficient temps (tot i que tampoc amb molta antelació); i feu un seguiment posterior per recordar als periodistes més importants (o més rellevants segons el vostre àmbit d'actuació) que els vàreu enviar la informació.
- A l'hora de transmetre informació als mitjans, feu una bona selecció prèvia dels periodistes. No sempre s'ha d'enviar tot a tots els periodistes. Davant el dubte, però, millor enviar abans que no fer-ho. Un cop enviada la informació, cal fer la veritable selecció: a quins mitjans fem el seguiment posterior. Per exemple, en el cas d'una convocatòria de premsa, potser decidíu enviar-la a La Vanguardia, però després només trucareu als mitjans locals per assegurar que vinguin. Aproveiteu el seguiment per actualitzar la vostra base de dades.
- Valoreu els instruments que utilitzeu per contactar amb els mitjans (correu electrònic, telèfon, carta, visita...) segons la seva eficàcia, cost o rapidesa.
- Tingueu presents els horaris habituals dels mitjans quan vulgueu contactar-hi. Els periodistes dels diaris acostumen a anar a rodes de premsa al matí i redacten a última hora del matí i a primera de la tarda; a partir de les 17h millor no contactar-los perquè estan tancant l'edició de l'endemà. Les ràdios tenen un horari més continu, es pot trucar a qualsevol hora, però cal tenir en compte que a les hores en punt estan fent els informatius. Per a les televisions no hi ha norma. En tots els casos, sempre cal ser breus a l'hora de parlar-hi.
- Eviteu dir al periodista com ha de treballar i què ha de dir. L'entitat informa i el periodista decideix què diu i com ho diu, malgrat que es pugui equivocar. S'han d'entendre les limitacions amb les que treballen els periodistes: pocs coneixements específics de les matèries, treball amb terminis de temps molt ajustats, etc. Davant l'error d'un mitjà, podeu comentar-ho amistosament al periodista i oferir-li més informació sobre el tema. Si l'error és greu i calgués corregir o desmentir alguna cosa, podeu utilitzar l'espai de les cartes al director.
- Atengueu els mitjans i respongueu les seves peticions el més aviat possible. Sovint estan buscant completar una informació que han d'acabar en dues hores per al diari de demà o per a l'informatiu del cap d'una hora en el cas de la ràdio. Atorgueu la màxima prioritat a les seves demandes i així guanyareu credibilitat per convertir-vos en una font fidedigne. Lògicament això serà més fàcil si l'entitat disposa d'un responsable de comunicació (vegeu 8.3). També hi ha demandes que es resolen amb documentació estàndard (un document informatiu general, un tríptic, la memòria anual, etc.).
- Si detecteu que la informació que us sol·liciten està associada a un tema d'actualitat sensible o problemàtic, decidíu, urgentment, qui és l'interlocutor més ben acreditat per donar-hi resposta i intenteu que respongui, en la mesura del possible, el més ràpid possible, malgrat que sovint és

difícil obtenir un consens ràpid de l'òrgan de govern sobre el posicionament enfront d'un tema polèmic.

- En el cas de demandes que no corresponen a l'àmbit d'actuació de la vostra entitat, redirigiu els mitjans a altres organitzacions acreditades. Més val no aparèixer als mitjans de comunicació que no pas sortir-hi amb informacions o opinions poc fonamentades.
- Sempre que pugueu, acompanyeu les vostres notícies amb bones imatges –o fins i tot vídeos. La disponibilitat d'unes imatges atractives (capaces de captar l'atenció del lector d'un diari, d'un portal web de notícies o de l'audiència d'un reportatge televisiu) és un aspecte cada vegada més important per aconseguir aparèixer als mitjans.
- Aporteu dades que permetin fer-se una idea de la magnitud de la notícia: superfície que implica l'acord de custòdia, nombre d'acords de custòdia, etc. No parreu de molts assistents a una xerrada, digueu quants. No parreu d'un bosc restaurat, digueu quantes hectàrees s'han recuperat.
- Expliqueu la notícia, sempre que sigui possible, amb casos i exemples concrets i reals. A vegades les notícies vinculades a la conservació de la natura i el paisatge poden resultar massa abstractes i el periodista pot arribar a rebutjar-les perquè no les entén. Per evitar-ho, complementeu la informació amb casos reals (amb noms i cognoms) que serveixin per entendre com es concreta aquella notícia de manera real i sobre un territori.
- Trameteu comunicats i dossiers de premsa que tinguin un cert to original, que destil·lin creativitat. Per exemple, notes de premsa amb titulars creatius, un comunicat de premsa amb format vídeo (més complex de fer, però), notes de premsa que adjuntin un article ja publicat sobre la primera nota passada, etc.
- Valoreu de manera positiva la incidència en els mitjans de comunicació locals, on sempre és més accessible i més fàcil l'impacte. De fet, moltes de les notícies relacionades amb les iniciatives de custòdia són material ideal per als mitjans locals. En aquests mitjans cal enfocar les notícies amb un important caire social i local, però que no perdi de vista el fet ambiental i cultural.
- Per a temàtiques que, com la custòdia del territori, no són de màxima actualitat, a vegades és més fàcil aparèixer els caps de setmana o en vacances, quan hi ha més espai lliure als mitjans per falta de notícies d'altres tipus. Tingueu-ho present. També resulta interessant aprofitar els dies mundials perquè els mitjans estaran més predisposats a rebre els missatges que hi estan relacionats.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

A la pàgina web de la xct (<http://www.custodiaterritori.org/ca/actualitat/premsa.html>) s'hi poden trobar els comunicats, notes de premsa i recursos per als mitjans de comunicació de la xct.

Publicació interessant amb recursos sobre com divulgar la custòdia del territori: La Custòdia del Territori a l'abast de tothom. Guia per divulgar la custòdia del territori. X. Basora (2009).

Instruments per a la comunicació: un ventall ben ampli

El ventall de recursos i instruments comunicatius que teniu a l'abast per difondre les vostres iniciatives de custòdia és molt ampli. L'aparició als mitjans informatius té una importància cabdal, però la comunicació i la imatge pública que ofereix una entitat van molt més enllà. Aquest apartat pretén ser un recull classificat dels principals instruments per a la comunicació (tant externa com interna) perquè valoreu, en cada cas, quin us convé més. Com veureu, no s'entra a explicar al detall cadascun dels instruments.

El llibre *Más que palabras* (de Castro, 2002) proposa un sistema de classificació que ha servit de base per organitzar els instruments comunicatius que s'exposen tot seguit. Aquest sistema es basa en dos eixos:

- Dimensió pública o privada: segons si l'instrument es dirigeix a tota la població en general (pública), o a un conjunt definit i limitat de destinataris (per exemple els membres de l'entitat, els propietaris de finques amb els que es tenen acords, els patrocinadors, etc.).
- Dimensió presencial o amb mitjans tècnics: segons si l'instrument implica un contacte personal amb el receptor i una comunicació bidireccional (presencial), o s'utilitzen mitjans tècnics – canal – per transmetre el missatge.

Instruments adreçats a la població general i que utilitzen mitjans tècnics

Mitjans de comunicació

- Convocatòria de premsa
- Nota (o comunicat) de premsa / Vídeo-comunicat (nota de premsa visual, més costosa)
- Dossier de premsa
- Aparicions en televisió / ràdio / publicacions especialitzades (entrevistes, participació en tertúlies, articles d'opinió, actes de l'entitat anunciats en les agendes, etc.)

Publicacions impreses

- Fulletó d'informació general de l'entitat
- Fulletó sobre algun projecte o programa específic, o d'algun espai en custòdia
- Dossier corporatiu de l'entitat

- Butlletí o revista (amb periodicitat) de l'entitat
- Memòria anual d'activitats i resultats
- Mapes i guies divulgatives d'un espai
- Llibres promocionals
- Altres: agendes, còmics, contes, àlbums de cromos...

Publicacions i instruments electrònics

- Pàgina web
- Butlletí electrònic (amb periodicitat) adreçat a la població general
- Instruments del "web 2.0": blocs, fotoblocs, videoblocs, xarxes socials (Facebook, Myspace...), Flickr, Twitter, YouTube, RSS, etc.

Publicitat

- Anuncis a la premsa (general o revistes especialitzades), ràdio, televisió, Internet
- Material promocional divers (marxandatge: samarretes, gorres, bolígrafs...)
- Campanyes específiques de publicitat

Identitat corporativa

- Logotip i lema
- Papereria oficial (paper de carta, targetes de visita, carpetes personalitzades, etc.)
- Pancartes, tòtems i "trasseres" de l'entitat que s'exposen durant actes públics

Audiovisuals

- Vídeo / DVD / CD divulgatius
- *Podcast* (fitxer de ràdio, de so o de vídeo destinat a la difusió per Internet. L'usuari es pot descarregar aquests arxius al seu ordinador de manera automàtica i escoltar-los o veure'ls quan vulgui, ja sigui des de l'ordinador mateix o bé, especialment, des d'un reproductor portàtil)

Mitjans expositius

- Exposicions pròpies (fixes o itinerants)
- Plafons informatius de l'entitat (o d'alguna de les seves iniciatives) exposats en el marc d'un esdeveniment públic d'abast o temàtica més amplis

Premis i concursos

Instruments adreçats a la població general i que impliquen un contacte personal

Esdeveniments festius

- Inauguracions i jornades de portes obertes
- Participació en fires

- Celebració d'aniversaris i de dies mundials
- Organització de festes específiques

Esdeveniments informatius de convocatòria oberta

- Conferències i xerrades a la població
- Jornades de debat, trobades de reflexió o fòrums
- Visites guiades a espais amb acords de custòdia (sempre que estiguin previstes a l'acord)

Instruments adreçats a un grup específic de destinataris i que utilitzen mitjans tècnics

Telèfon

- Telèfon d'atenció als membres i altres persones interessades en les iniciatives de custòdia

Correu postal

- Trameses postals col·lectives
- Cartes i materials informatius dirigits als membres
- Felicitacions (de Nadal, per exemple)
- Invitacions a actes

Internet i correu electrònic

- Missatges electrònics als membres (o als integrants de grups de treball temàtics)
- Felicitacions electròniques (de Nadal, per exemple)
- Butlletí electrònic (amb periodicitat) adreçat als membres (pot acabar sent, per aprofitar recursos, el mateix butlletí que s'adreça a la població general, i viceversa)
- Llistes de distribució
- Àrea del web accessible només als membres (intranet)

Instruments dirigits a un grup específic de destinataris i que impliquen un contacte personal

Informadors directes

- Visites guiades a espais amb acords de custòdia adreçades a col·lectius específics (altres propietaris, tècnics de l'Administració o d'altres entitats de custòdia, etc.)
- Tallers de simulació (per exemple, de negociació d'acords de custòdia)
- Processos participatius amb un dinamitzador

Esdeveniments informatius de convocatòria tancada

- Jornades de debat, trobades de reflexió o fòrums
- Intercanvis entre entitats (a escales diverses: regional, estatal, internacional)

- Dinars o sopars amb propietaris
- Cursos o seminaris sobre temàtiques diverses
- Assemblea anual de l'entitat

La base de dades de mitjans de comunicació

Per tal de relacionar-vos amb els mitjans de comunicació és indispensable disposar d'una base de dades de contactes amb la relació dels mitjans més importants. Aquesta taula, a més de les dades del mitjà, ha d'incloure les dades dels periodistes que s'ocupen dels temes relacionats amb medi ambient i, en general, amb el tercer sector. Lògicament, és imprescindible mantenir actualitzada la base de dades.

En funció de les vostres necessitats i el vostre àmbit d'actuació, la base de dades inclourà més o menys mitjans, especialitzats o generalistes, locals o d'abast més ampli (regional, nacional...). No oblideu abastar tot el ventall de mitjans:

- Agències d'informació: Agència Catalana de Notícies, Efe, Europa Press, etc. Són molt importants ja que nodreixen de notícies la resta de mitjans.
- Televisions: normalment hi contactareu per oferir informacions més superficials, llevat que estiguen preparant o participeu en un reportatge de llarga durada. Penseu que a les TV mana la imatge, sense imatges no sortirà res. Tingueu present que la XTVL (Xarxa de Televisions Locals) actua com una mena d'agència per a les televisions locals.
- Premsa: diaris (gratuïts i de pagament) i setmanaris. En el cas dels setmanaris, tingueu en compte el dia que surten.
- Revistes: n'hi ha de generals i d'especialitzades. Quan els enviem informació cal tenir en compte el seu timing particular: tanquen a mitjans del mes anterior, tenen planificacions llargues, etc.
- Ràdio: aquí pren protagonisme la veu i les aparicions en directe.
- Internet: un món a part, amb una gran diversitat de mitjans, tant generalistes amb seccions específiques de medi ambient (per exemple www.eltemps.cat) com especialitzats en natura, medi rural o medi ambient (www.sostenible.cat, www.ecodiari.cat, etc.). A part dels portals de notícies, considereu també altres eines que no són mitjans pròpiament, però poden actuar de mitjancers o de canal per ampliar una determinada informació: els blocs, la resta d'eines del web 2.0 (vegeu 8.4), les llistes electròniques de distribució (per exemple, la Llista Territori), etc.

Per elaborar aquesta base de dades podeu utilitzar les eines següents:

- El Mapa interactiu dels Mitjans Comunicació a Catalunya: espai web creat pel Laboratori de Comunicació Pública (LCP) de la UAB que ofereix dades sobre els mitjans de comunicació a Catalunya. El mapa mostra totes les comarques i tots els municipis, amb informació dels mitjans de comunicació públics i privats presents en cadascun d'ells. <http://labcompública.info/>
- El Directori de comunicació ambiental 2003. Periodistes i mitjans a Catalunya: recull elaborat per l'Associació Catalana de Comunicació Científica sobre els mitjans de comunicació i els

professionals que cerquen, elaboren i difonen la informació sobre el medi ambient a casa nostra: http://www.accc.cat/index/wp/directori_ca.phtml?sz=1680,1050,1680,886

- El Directori de la Generalitat de Mitjans de comunicació: recull els diferents mitjans de comunicació i els professionals de Catalunya: <http://www20.gencat.cat/portal/site/mitjansdecomunicacio>
- Guia dels mitjans de comunicació en català: recull elaborat per l'Associació de Publicacions Periòdiques en Català sobre els mitjans de comunicació (tant escrits com audiovisuals) de Catalunya. <http://www.lesrevistes.cat/guiademitjans/>
- Premsa local i comarcal (Associació Catalana de la Premsa Comarcal): <http://www.premsa.comarcal.cat/>
- Premsa de distribució gratuïta (Associació Catalana de Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals): <http://www.acpg.cat/default.php>
- Les revistes en català: www.lesrevistes.cat
- Col·legi de Periodistes de Catalunya: <http://www.periodistes.org> (consulteu sobretot l'apartat de "recursos")

Seguiment de les aparicions als mitjans (recull de premsa)

El recull de premsa és el document que arxiva totes les aparicions de l'entitat als mitjans. El recull no es fa només amb una funció de "record", sinó que serveix per demostrar la repercussió social (i fins i tot el prestigi) de la tasca de l'entitat i, en aquest sentit, pot ajudar a l'hora de cercar finançament per a algun projecte o activitat. Al mateix temps, el recull ve a ser un dels "justificants" de la feina del responsable de comunicació. El recull el sol fer el responsable de comunicació de l'entitat, tot i que és un servei que es pot contractar també a empreses especialitzades.

Com més exhaustiu sigui, millor. Existeixen diverses eines a Internet (de pagament) per buscar notícies que continguin unes determinades paraules clau. Entre aquestes eines destaquen MyNewsonline (www.mynews.es) i LexisNexis (www.lexisnexis.com), aquesta última més útil a escala internacional. Normalment aquests cercadors donen els titulars de les notícies on apareix la paraula clau i llavors, si es vol la notícia, s'ha de comprar (existeixen bonus que abarateixen el cost de descarregar notícies).

D'altra banda, existeixen eines gratuïtes, normalment associades als buscadors d'Internet més coneguts i utilitzats. Entre aquestes destaca el cercador de notícies vinculat a Google News (<http://news.google.es/>). Google ofereix també un sistema d'alertes (<http://www.google.com/alerts>) que es pot utilitzar per rebre periòdicament missatges de correu electrònic (a una adreça de Gmail) on hi figurin les notícies que continguin una determinada paraula clau. Un altre cercador gratuït de notícies a considerar és Huubs (<http://huubs.imente.com>), si bé es limita a buscar notícies en català (aparegudes durant l'últim mes previ a la consulta) i en mitjans digitals (incloent, però, les versions digitals dels diaris).

El recull de premsa pot ser una taula amb diferents entrades, o un conjunt de fitxes individuals per a cada aparició, cadascuna de les quals hauria d'aportar la informació següent: mitjà, programa o secció, tipus de mitjà, data, durada o espai, tema tractat, format o gènere periodístic, persones que han intervingut i, si es vol, una valoració qualitativa de l'impacte i la qualitat informativa d'aquella aparició. Aquesta taula o conjunt de fitxes pot complementar-se amb un recull de fotocòpies de les aparicions en mitjans escrits, si pot ser en color millor. Idealment, el recull hauria d'incloure també les falques radiofòniques o els vídeos de les imatges aparegudes; com que això és difícil d'aconseguir, i també d'ensenyar, per a les aparicions en mitjans audiovisuals és suficient si s'inclouen en la fitxa corresponent.

Pel que fa a la valoració del resultat d'una acció comunicativa, cal tenir present que l'objectiu no és només en quants mitjans ha sortit una determinada informació, sinó quin impacte ha tingut i quin missatge s'ha comunicat. Per exemple, si una entitat de custòdia fa una roda de premsa en la qual hi participen molts periodistes però el contingut que apareix posteriorment als mitjans és contrari a la filosofia de custòdia del territori, la valoració d'aquesta acció no pot ser mai positiva.

Directrius per elaborar i executar la convocatòria de premsa

Amb una convocatòria de premsa es convida els mitjans a algun lloc, sigui una roda de premsa o un acte de l'entitat. L'objectiu és difondre en viu i en directe una informació determinada. Només s'ha de convocar quan la importància i qualitat de la informació ho requereixi. Els periodistes treballen a contrarellotge i només vindran si estan segurs d'obtenir un plus d'informació (imatges, declaracions, aclariments, exclusives...) que no podrien aconseguir amb un comunicat o dossier de premsa enviat per correu electrònic. I, si finalment no ha estat així, se n'aniran contrariats.

L'acte requereix una preparació acurada i un domini perfecte de la informació que es vol difondre. I, tot i que la preparació sigui l'adequada, l'èxit no està assegurat ja que depèn de molts paràmetres: l'atractiu de la informació que es vol transmetre, la qualitat dels oradors, la coincidència amb d'altres convocatòries, els temes que són actualitat en el moment, etc.

Un cop finalitzat l'acte, és important avaluar-lo, sobretot per detectar els mitjans de comunicació absents per després lliurar-los ràpidament els documents.

Consells sobre la tramesa, el seguiment i l'organització de la convocatòria de premsa

- La convocatòria s'ha d'enviar uns dies abans de l'acte, normalment una setmana màxim. Els mitjans treballen amb calendaris molt ajustats, amb una setmana al cap com a màxim. Tot i que hi ha tres maneres per difondre la convocatòria (correu postal, missatger i correu electrònic), el mail s'ha imposat per la seva rapidesa.
- Quan s'utilitza el correu electrònic, incloure la convocatòria en el mateix cos del missatge. Evitar adjuntar-la com un arxiu annex ja que a vegades l'obertura de l'arxiu pot comportar

problemes i a més al periodista li resulta més còmode visualitzar (i imprimir) la convocatòria en el mateix missatge.

- Evitar que el dia de la convocatòria coincideixi amb altres actes previstos en l'agenda dels periodistes. Es pot consultar a periodistes de confiança aquestes possibles coincidències.
- Després de l'enviament cal fer seguiment dels mitjans, trucar-los a tots, o als que interessin més, i preguntar si han rebut la convocatòria i si vindran a l'acte. Els periodistes acostumen a dir implícitament o explícita si els interessa o no, i si intentaran venir o no. Aquest seguiment es pot aprofitar per actualitzar la base de dades de mitjans de comunicació.
- Buscar un lloc adequat al número de periodistes previstos, que sigui cèntric i fins i tot simbòlic. Pel que fa la sala s'han de preveure aspectes com la zona d'acreditació i lliurament de materials l'acústica, l'espai per a càmeres i les connexions per als mitjans que ho precisin (ràdio i TV).
- Altres aspectes logístics a considerar: col·locar cartells amb els logotips de l'entitat a la part davantera de la taula o al darrera (les anomenades "trasseres"), identificar clarament les persones que intervenen, posar botelles d'aigua, micròfons, etc.
- L'hora de l'acte s'ha d'adequar als horaris dels periodistes: normalment es convoquen al matí, cap a les 11 o les 12.
- El temps òptim d'una roda de premsa és entre 45 i 60 minuts, incloent l'espai per a preguntes dels periodistes.
- Cal preveure després de l'acte un temps per gravar declaracions per a les ràdios i les televisions.
- Cal preparar un dossier per a cada periodista que inclogui informació complementària: pot ser un dossier de premsa (vegeu més endavant), publicacions, gràfics, un CD o la versió impresa de la presentació projectada.
- Entre les persones de l'entitat que intervenen, pot haver-hi un portaveu institucional que faci una breu introducció per contextualitzar i la resta de portaveus que es consideri convenient per exposar els aspectes més específics. La persona que fa la introducció pot exercir també de moderador i donar la paraula als periodistes en el torn de preguntes.
- Durant l'acte, cal controlar molt bé els temps de cada portaveu i la temàtica que se li assigna a cadascú, no només en les declaracions sinó també en el torn de preguntes.
- En el cas que l'acte sigui públic (no circumscrit a periodistes però als quals també se'ls convida), cal reservar una primera fila (al lateral) per a la premsa i preveure les seves necessitats: instal·lar el "rac" per a connexions, reservar un espai privilegiat i central per a la càmera, etc.

Consells sobre els continguts

Cal destacar el dia, l'hora, el lloc, el motiu de la convocatòria i les personalitats que hi assistiran. Així mateix, no s'ha d'oblidar mai el contacte, on han de trucar o enviar un mail per demanar més informació. Millor si es dona un mòbil perquè l'horari d'atenció sigui el més ampli possible.

Si arribar al lloc és complex, cal posar un mapa o explicacions detallades. Si l'acte se celebra en una ciutat, és recomanable especificar quins transports públics hi arriben.

Pel que fa al motiu de l'acte, la convocatòria no ho ha d'explicar tot, només ha de donar la mínima informació per assegurar que vinguin els periodistes.

Exemple de convocatòria de premsa que pot servir de model





Convocatòria de roda de premsa

**El Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa
i la Xarxa de Custòdia del Territori presenten el Fons
Documental de la Custòdia**

Estarà ubicat a Can Jordà, a La Fageda d'en Jordà

La xct disposa d'un Fons Documental de Custòdia del Territori on es pot trobar tot tipus de documents, en diversos formats, referent a qualsevol aspecte que tingui relació amb la custòdia del territori. El Centre Documental del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa allotjarà aquest Fons, que ja conté 66 entrades documentals. El divendres 4 de maig, a les 19.30 h, es farà la presentació del Fons Documental i, seguidament, s'inaugurarà l'exposició "La custòdia del territori, un acord entre persones per tenir cura de la terra".

Presentació del Fons Documental de la Custòdia
 Dia: divendres 4 de maig de 2007
 Hora: 19.30 h
 Lloc: Delegació Garrotxa- Ripollès del Col·legi
 d'Arquitectes de Catalunya (COAC). Plaça Clara, 12
 d'Olot

L'acte comptarà amb la presència de Xavier Puig i Oliveras, director del PNZVG, Jordi Pietx i Colom, director de la xct i Daniel Mallarach, president del COAC



Més informació:

Mireia Batiste Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa Tel. 972 26 62 02 www.parcscdecatalunya.net	Anna Grabalosa Responsable de comunicació Xarxa de Custòdia del Territori Tel. 93 886 61 35 A/e agrabalosa@custodiaterritori.org www.custodiaterritori.org
--	---

Directrius per elaborar i executar la notes de premsa

La nota (o comunicat) de premsa informa, de manera concisa, sobre una iniciativa concreta. És un primer esbós de la informació que es vol transmetre.

Tot i que té l'avantatge de ser un recurs poc costós que permet arribar a audiències àmplies d'una manera ràpida, té el problema que els periodistes la consideren una eina banal ja que cada dia en reben moltes, de manera que l'enviament no garanteix, per si mateix, l'aparició en els mitjans. En conseqüència, ha de tenir una realització òptima perquè, en molt poc temps (de vegades, en segons), el periodista n'ha d'extreure ràpidament el missatge principal i decidir si en publica res.

Consells sobre la tramesa i el seguiment

- Valorar adequadament la importància de la informació abans d'elaborar i trametre la nota de premsa
- Depenent del contingut de la nota de premsa, escollir els mitjans als quals s'envia en funció de la seva especialització o el seu àmbit d'actuació
- S'ha d'enviar seguint les mateixes directrius que la convocatòria de premsa
- Cal informar-se si l'enviament pot coincidir amb altres esdeveniments o previsions informatives que puguin interferir; a vegades convindrà avançar o endarrerir una nota per aquest motiu
- Com en el cas de les convocatòries, és recomanable trucar posteriorment als periodistes (si més no els que es considerin més importants) per assegurar-se que el comunicat ha arribat bé, reforçar la importància de l'assumpte, satisfer, si cal, demandes d'informacions complementàries, o proposar entrevistes.

Consells sobre els continguts i el llenguatge (moltes de les pautes són útils per als dossiers de premsa)

Les notes de premsa s'han de redactar amb llenguatge i estil periodístics, de manera que la majoria de consells que s'exposen a continuació són comuns per a qualsevol text periodístic. No s'ha de perdre de vista que a vegades les notes de premsa (o una part d'aquestes) es publiquen tal com s'han escrit originalment.

- El fet nou i important ha d'aparèixer primer i el menys important l'últim.
- El titular és importantíssim. No pot tenir més de 10 paraules. Millor si té ganxo, crida l'atenció o és original.
- Escriure en tercera persona i utilitzant el temps verbal tal com ho faria el mitjà.
- Utilitzar frases curtes, amb sentit per si mateixes per si el periodista vol retallar el text. Un bon consell és donar una informació per frase i una idea per paràgraf.
- Descartar expressions emfàtiques, superlatius i qualificatius tendenciosos.

- Incloure, si es considera oportú (no és imprescindible), cites entre cometes de les declaracions dels representants de l'entitat.
- Evitar parlar amb sigles i abreviatures, per exemple el PEIN o el DMAH. El mitjà ja valorarà segons el seu públic si ho posa d'una manera o de l'altra. Si s'utilitzen inevitablement per reduir espai, explicar sempre que volen dir el primer cop que apareixen.
- Evitaria l'ús de les majúscules, sobretot en frases llargues, que dificulten la lectura.
- Utilitzar els recursos tipogràfics (subratllats, cursives, negretes...) que es considerin oportuns, però sense abusar.
- Donar xifres, agraden molt als periodistes.
- Evitar l'ús excessiu de tecnicismes i d'argot propi de la custòdia del territori. Si resulta imprescindible, explicar els tecnicismes el primer cop que apareguin.
- Enviar material gràfic propi per il·lustrar la nota. Les imatges han de tenir una definició adequada (300 ppp) i disposar d'un peu suficientment explicatiu. A més, en el cas de fotografies que no pertanyen a l'entitat, cal citar-ne l'autor i tenir en compte la necessitat de permisos per difondre-les. Els gràfics no sempre són fàcils d'interpretar, de manera que s'han d'utilitzar amb moderació i reduint al màxim la informació que presenten.

Consells sobre l'estructura

- L'extensió de la nota no hauria de sobrepassar les dues pàgines. Una pàgina és la mida ideal.
- Després del titular, un paràgraf introductori (el lead) que en 2-3 línies respongui dues (el "què" i el "qui") de les sis principals qüestions que necessita saber el lector (la resta són l' "on", el "quan", el "com" i el "per què").
- El text general s'organitza en paràgrafs (de 6-7 línies màxim) la importància dels quals és decreixent a mesura que avança el text.
- En el primer paràgraf s'ha d'intentar respondre el màxim de preguntes que interessin al lector ("què", "qui", "on", "quan", "com" i "per què").
- Al llarg del text convé introduir titolets en negreta (un màxim de 2 ó 3) a l'inici d'algun nou paràgraf que donin ritme a la nota, destacant preferentment els aspectes positius de la informació.
- Al final incloure la persona de contacte, la direcció, el telèfon (fix i mòbil) i el mail per demanar més informació. També citar la pàgina web de l'entitat on és convenient tenir un espai de "premsa" on s'arxivin totes les notes de premsa disponibles per als mitjans.

Si voleu més consells, consulteu:

> <http://www.badlanguage.net/62-ways-to-improve-your-press-releases>

> Luna, L.M. i F. Hernández. 2001. Gestió Integral d'Entitats, 2. La comunicació. Col·lecció Útils Pràctics, 11. Ajuntament de Barcelona.

Exemple de nota de premsa que pot servir de model

 xct
consorci de custòdia del territori

Nota de premsa

El territori custodiat augmenta un 45% a Catalunya, Balears i Andorra els dos últims anys

El tercer Inventari d'acords i entitats de custòdia del territori de Catalunya, les Balears i Andorra, elaborat per la xct, reflecteix el creixement de l'interès per tenir cura de la terra amb 147.482 hectàrees custodiades actualment respecte a 101.600 que constaven l'any 2005. Els acords de custòdia també han augmentat, de 369 registrats l'any 2005 a 445 de l'any 2007, xifres que suposen l'augment del 21% de convenis acordats tant en finques privades com públiques. Pel que fa a les entitats de custòdia, han passat de 61 a 68, fet que representa un increment del 9% d'associacions interessades en cuidar o conservar el país.

Les entitats amb més acords són, en primer lloc, la Fundació Territori i Paisatge de Caixa Catalunya, seguida del Consell Insular de Menorca, els Minyons Escoltes i Guies de Sant Jordi de Catalunya, i en quart lloc la Fundació Escolta Josep Carol. La Fundació Territori i Paisatge gestiona l'acord de major extensió, que és la Reserva de la Muntanya d'Alinyà amb 5250 ha.

La comarca amb més acords de custòdia és el Pallars Sobirà, amb 42 iniciatives i 351 ha. que representen el 25% de la superfície de la comarca. A les Illes Balears destaca Menorca amb 97 acords i 11.374 ha. que suposen el 16% de la superfície total de l'illa.

El valor de conservació predominant per als acords de custòdia és, tenint en compte les dades de Catalunya, el forestal. Considerant tots els acords en conjunt, l'aportació de Menorca decanta la conservació cap als terrenys agrícoles o pastures i deixa el valor forestal en segon lloc. Els segueixen d'a prop, les riberes i els valors paisatgístics, molt igualats entre ells.

L'objectiu final més rellevant segons els acords de custòdia inventariats a Catalunya és la recuperació i la restauració d'hàbitats. Novament, però, si es tenen en compte els acords de les Illes Balears, l'objectiu més citat és l'aprofitament sostenible dels recursos naturals, seguit de conservació o restauració d'elements singulars (naturals o culturals) i conservació de la gestió tradicional.

Les actuacions que més es duen a terme en els espais naturals o finques en custòdia són actuacions de conservació de valors naturals o patrimonials, així com també d'ús sostenible dels recursos naturals, seguides de les actuacions d'habilitació de la finca per a l'ús públic i actuacions de restauració de la finca. Tenint en compte els acords de Menorca, i concretament els 79 contractes agraris de la Reserva de Biosfera, apareix, també, com a actuació rellevant, l'assessorament tècnic o jurídic per a la gestió de la propietat.

. Més informació de la VR de la xct i programa detallat a >
<http://www.custodiaterritori.org/vrseuio/intro.html>, amb espai específic per la premsa (09).
. III Inventari complet a > http://www.custodiaterritori.org/centre_recursos.php#informes
. Persona de contacte a la vostra disposició per facilitar-vos la feina > Núria Vila, responsable de comunicació.
Mòbil 687.749.267 . correu electrònic nvila@custodiaterritori.org

pàg. 1/1

Directrius per elaborar i executar el dossier de premsa

El dossier de premsa aporta al periodista una informació més abundant i detallada que la nota de premsa. Si està ben concebut, dóna al professional tots els elements necessaris per redactar la notícia. Aquest dossier s'acostuma a enviar com a complement d'una nota de premsa (en cas que el periodista demani més informació) o es lliura durant una roda de premsa (no abans). En aquest segon cas, s'evita al periodista que hagi de prendre notes. Posteriorment, s'envia també als que no hagin anat a la roda de premsa i, especialment, a aquells més especialitzats que segur que els pot interessar.

Un bon dossier té efectes a curt i mig termini. Si és atractiu i està ben estructurat, els periodistes el conserven com a element de referència. Convé tenir en compte, però, que les redaccions reben a diari nombrosos dossiers i que aquests cada vegada són més llargs i sofisticats.

El dossier de premsa és una eina flexible, tant en el fons com en la forma. Pot ser exhaustiu ja que no és necessari fer-lo breu, però tampoc ha de ser un document massa voluminós que provoqui el rebuig del periodista. Pel que fa al llenguatge i l'estil, es poden seguir les mateixes directrius exposades per a la nota de premsa. Per ser més eficaç, s'haurien d'incloure il·lustracions, diagrames, gràfics i fotografies. Pot tenir forma de carpeta i adjuntar-hi fulletons i altres informacions no enquadernables. En podeu trobar un exemple a:

http://www.viulaterra.cat/mm/file/actualitat/Notes%20de%20premsa/Dossier%20de%20Premsa_campanya_10_maneres.pdf

Part 2. Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori

10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia

L'entitat selecciona i avalua adequadament les seves iniciatives de custòdia per a garantir la seva viabilitat i implicació.

En el moment que l'entitat o bé inicia una nova iniciativa de custòdia o bé se li n'ofereix una oportunitat, cal que l'avalui i tingui en consideració des dels aspectes més ètics fins als més pràctics. **L'acceptació de les iniciatives i projectes d'acord amb la missió de l'entitat facilita la transparència**, de manera que fóra bo haver definit els criteris de selecció a priori i avaluar tots els projectes que l'entitat iniciï amb aquest sedàs per tal que s'hi adequin. D'aquesta manera, l'entitat s'assegura que treballa segons la seva missió, visió i valors, i els nous projectes que endega hi estan d'acord.

L'entitat que accepta projectes **segons uns criteris prèviament establerts augmenta la seva credibilitat i s'assegura que podrà fer front als compromisos** que pren al començar un nou projecte. En canvi, l'acceptació de projectes sense una prèvia avaluació pot portar a dificultats inesperades, ja siguin de caràcter tècnic, econòmic, financer o social.

Igualment, per a aconseguir una bona execució de les iniciatives de custòdia del territori i garantir la conservació del patrimoni natural, cultural o paisatgístic cal que hi hagi una definició del projecte que inclogui **l'avaluació de la seva viabilitat**. En molts casos aquesta viabilitat depèn no només de l'entitat, sinó de les aliances com a aspecte clau en el projecte, de manera que l'entitat les ha de considerar, avaluar i treballar per aconseguir les necessàries.

Recomanacions referents a la selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia

10.A. Identificació de zones prioritàries

10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia

- > Aspectes a tenir en compte per dissenyar criteris de selecció d'iniciatives de custòdia del territori.
- > Implantació i seguiment del procés de selecció.
- > Com afrontar una nova oportunitat no planificada?

10.C. Memòria justificativa del valor de conservació

- > Documentació de la informació de la finca.
- > Continguts de la informació de base.

10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat

- > Criteris de viabilitat d'una iniciativa de custòdia del territori.
- > Borsa de projectes i oportunitats.

10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia

- > Continguts que ha de preveure la planificació d'una iniciativa de custòdia del territori.

10.F. Sinergies entre entitats

10.G. Terrenys sense valor de conservació

- > Com actuar davant l'oferta d'un terreny sense valor de conservació.

10.A. Identificació de zones prioritàries

L'entitat té definit el seu àmbit d'actuació en els **estatuts o en la planificació estratègica** i té **identificats els espais prioritàris** on actuar segons els valors patrimonials a conservar i/o gestionar.

La identificació de zones prioritàries té en compte, en la mesura del possible, el context d'àrees protegides i les prioritats d'altres organitzacions de custòdia i conservació de la zona.

Per a facilitar la tasca de seleccionar iniciatives, l'entitat pot identificar el seu àmbit d'actuació en els estatuts o en la planificació estratègica. A partir d'aquí, es posen les bases per a definir l'àmbit d'actuació geogràfica. Si aquest no és el cas, cal que l'entitat estableixi els criteris geogràfics sobre el quals centrar els esforços.

Els criteris poden ser molt diversos en funció de la missió de l'entitat i es poden basar en el tipus d'hàbitat; en un àmbit geogràfic concret com ara una comarca; en la zona de distribució d'una espècie clau, etc.

- > El més important és que les zones prioritàries estiguin definides i identificades cartogràficament i recollides en algun document.
- > La planificació estratègica pot ser una bona eina per a la concreció de les zones prioritàries d'actuació.

En el moment de la concreció de l'àmbit d'acció de l'entitat (geogràfic, espècies, hàbitats, etc), cal vetllar per considerar altres entitats custòdia i organitzacions de conservació properes que actuïn en el mateix espai o en els mateixos hàbitats per tal de trobar els punts de cooperació i estudiar la possibilitat d'aliances (vegeu *Bona pràctica ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Amorós V. 2012. Caixa d'eines. EINA 10. Aplicacions dels Sistemes d'Informació Geogràfica en la custòdia del territori.

Estatuts Xarxa custòdia del territori

Article 4

1. El domicili social s'estableix a la Universitat de Vic, carrer Sagrada Família número 7, 08500-VIC (Osona), Catalunya.
2. L'associació desenvoluparà les seves activitats majoritàriament a Catalunya, amb la possibilitat de participar o impulsar projectes i iniciatives en d'altres indrets de parla catalana, en d'altres autonomies, també en l'àmbit de l'Estat espanyol i en projectes internacionals, sigui en col·laboració amb altres entitats similars o per iniciativa pròpia.

10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia

L'entitat avalua prèviament tots els projectes i iniciatives segons els criteris establerts en un manual, protocol o **procés de selecció d'iniciatives de custòdia**. Els criteris estan **d'acord amb la missió** de l'entitat i les línies d'actuació estratègiques (criteris tècnics, ètics, zones prioritàries, àmbit d'actuació, espècies prioritàries, etc.).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE PER DISSENYAR CRITERIS DE SELECCIÓ D'INICIATIVES DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

Una iniciativa de custòdia del territori és una aventura que reclama grans dosis d'il·lusió, creativitat i compromís. Però més enllà de la motivació i la professionalitat, abans d'anar per feina cal considerar un conjunt de factors que facilitaran la tasca i donaran garanties d'èxit (vegeu figura 1):

- **Coherència amb els objectius i l'estratègia de l'entitat:** Cada entitat té una sèrie d'objectius fundacionals que li donen la raó de ser (vegeu *Bona pràctica 1. Definició estratègica de l'entitat*). Si el pla estratègic marca el camí a recórrer, es pot contrastar la idea amb les directrius d'acció que determina el pla. Si la idea no és coherent amb els objectius i les línies estratègiques de l'entitat, augmenten les probabilitats de perdre l'impuls inicial i que la iniciativa fracassi.
- **Consens i implicació de les persones de l'entitat:** Sense consens de les persones de l'entitat, difícilment es podrà impulsar una iniciativa de custòdia del territori amb èxit. Un cop assolit, caldrà aconseguir la implicació de la base social (socis, voluntaris, col·laboradors...). Òbviament, la implicació dels diferents col·lectius dependrà del tipus d'iniciativa, pel que no demandarà tanta implicació de la base social l'establiment d'un acord puntual de custòdia com una activitat de voluntariat continuada en el temps.
- **Detecció d'oportunitats:** Quan s'endega una iniciativa, no es tracta de fer per fer, ni d'inventar-se una realitat inexistente, sinó de donar resposta a necessitats reals. La necessitat que justifica l'impuls de la iniciativa pot ser subtil i només a la vista dels bons coneixedors del territori, però també pot tractar-se d'una demanda ferma d'un grup de persones, a la qual el projecte s'haurà d'adequar. Cal dedicar atenció a les necessitats locals, i fer les consultes necessàries per tal de dedicar els esforços cap a iniciatives que captin l'interès de les persones i vagin dirigides a tenir cura del territori.
- **Generació de valor afegit:** Tota iniciativa ha de comportar un valor afegit respecte al que ja existeixi. Només d'aquesta manera es pot assegurar que la inversió hagi estat profitosa. Per a garantir aquesta generació de valor caldrà cercar fórmules innovadores i creatives que ens permetin obtenir resultats efectius i valuosos.

En base a tots aquest plantejaments, les entitats de custòdia han de tenir criteris clars de selecció de finques on cercar acords, per a fer el millor ús possible dels recursos disponibles. Un document de criteris de selecció de finques ajuda a orientar les necessitats, l'objectiu i les característiques de la cerca de projectes. Sempre que sigui possible es recomana que els criteris de selecció siguin quantificables i, per tant, objectivables. D'aquesta manera, és convenient no acceptar propostes d'acord que no s'ajustin a aquests criteris.

Cal també, finalment, ser sensibles a dificultats, riscos i amenaces que facin aconsellable una actuació de custòdia i descartar sense por finques que no s'ajustin als criteris acordats.

En aquest sentit, alguns dels criteris a valorar poden ser:

- l'extensió i la localització (cost futur de seguiment i gestió),
- les possibilitats d'ampliació amb acords en finques veïnes,
- el caràcter obert o tancat de la finca,
- la relació cost - efectivitat - valors a protegir,
- aquelles situacions que puguin entrar en conflicte i/o servir a interessos aliens (bloqueig de projectes urbanístics, tensions entre veïns, problemàtiques ambientals o d'ús públic,...).

IMPLANTACIÓ I SEGUIMENT DEL PROCÉS DE SELECCIÓ

A continuació es detallen certs aspectes que s'han identificat com a clau en el procés de selecció i en la seva implantació.

Es consideren condicions per a la bona qualitat del procés de selecció que:

- Criteris de selecció aprovats per l'òrgan de govern.
- Visita de camp de verificació dels valors de conservació i criteris de selecció abans de la seva selecció o exclusió.
- Registre escrit justificatiu de l'acceptació o renúncia de la iniciativa.
- Transferència de l'avaluació a l'òrgan de govern, que pot replantejar la proposta tècnica d'acceptació o denegació.

COM AFRONTAR UNA NOVA OPORTUNITAT NO PLANIFICADA?

En qualsevol moment pot sorgir una nova oportunitat d'acord. Pot presentar-se arran d'un nou enfocament en els ajuts públics, un conflicte ambiental inesperat, una entrada de finançament no previst, una possibilitat d'aliança amb altres entitats de custòdia, un canvi en la legislació, o qualsevol altre esdeveniment que no estigui planificada. En aquest cas, cal decidir si s'inclou dins el pla de treball o s'exclou de l'activitat de l'entitat.

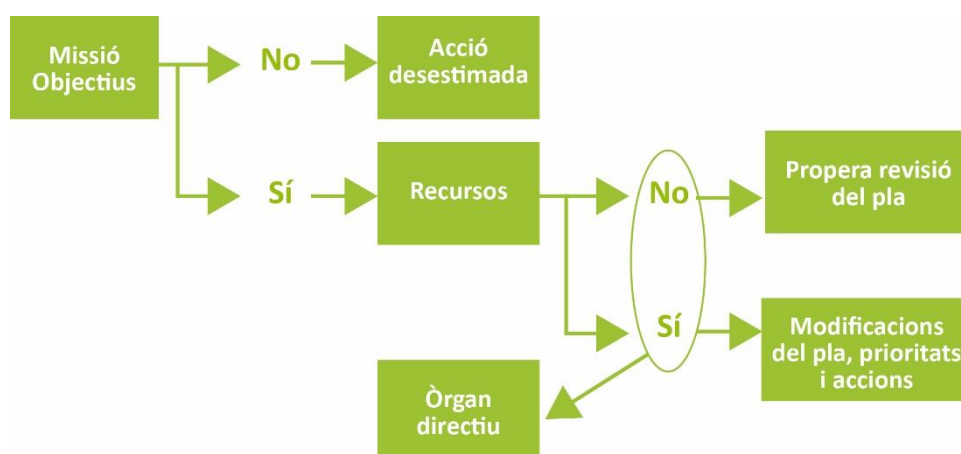
La planificació estratègica ha de predir de la forma més acurada possible els esdeveniments dels pròxims anys i les tasques que desenvoluparà l'entitat i el seu equip de treball per a assolir els objectius programats, però tot i això, cal no oblidar que en un treball a llarg termini, hi ha moltes possibilitats que es puguin presentar noves oportunitats o imprevistos.

Per a anar sobre segur, l'entitat ha de tenir clar el procediment i protocol de presa de decisions. En aquest sentit, és recomanable fer una avaluació tècnica de la nova opció i una avaluació d'encaix d'aquest nou projecte dins la missió i visió de l'entitat.

Els passos a seguir recomanats són els següents:

1. **Contrastar** si la nova oportunitat encaixa amb els criteris de selecció de projectes i la planificació estratègica actual.
2. **Valorar la viabilitat** tècnica i econòmica de la nova oportunitat.
3. **Decidir** amb la informació anterior analitzada, si el nou projecte i/o oportunitat s'incorpora dins el pla de treball de l'entitat i de quina manera ho fa. Aquesta responsabilitat és de l'òrgan designat per l'entitat.

Figura 1 Esquema de protocol d'actuació davant una nova oportunitat



Font: 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu¹

¹ Asensio, N., Colom, A., Vila, J. (2009).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Criteris per a les propostes de protecció en l'avaluació de les terres (*Potawatomi Land Trust*)



CRITERIS PER A LES PROPOSTES DE PROTECCIÓ EN L'AVALUACIÓ DE LES TERRES

(exemple traduït de l'original en anglès)

El *Potawatomi Land Trust* (PLT) té com a objectiu principal la protecció de la terra de conreu i els espais naturals a *Washtenaw* (Michigan). El PLT duu a terme aquest objectiu acceptant donacions per a la terra, a través d'acords anomenats "facilitats en la conservació". El PLT també considera acceptar en alguns casos les donacions de la propietat.

El PLT ha establert els següents criteris com a base per a l'avaluació d'una propietat particular:

A. Criteris de Recursos

Els elements del paisatge en les quals el PLT està particularment interessat en protegir són:

1. Terres agrícoles "essencials" i "secundàries".
2. Zones humides, planes inundables, vessants, àrees de recàrrega d'aigües subterrànies i boscos.
3. Àrees amb un valor pintoresc o cultural únic o que la seva protecció obre àrees de desenvolupament d'espais propers.
4. Corredors fluvials, riberes de llacs, vies fèrries abandonades o altres connexions que tenen el potencial de crear corredors verds, zones tampó o corredors de fauna.
5. Àrees que inclouen espècies d'animals o plantes estranyes, amenaçades o en perill d'extinció o que proveeixen d'un hàbitat apropiat per a aquestes espècies.
6. Àrees que inclouen la presència de, o el potencial, per a ecosistemes de valor científic o educatiu.
7. Àrees que tenen característiques geològiques úniques.

B. Criteris de Projectes

En el cas d'un projecte concret es poden considerar, a més dels citats anteriorment, els següents factors:

1. Si la terra està subjecta a una amenaça imminent de desenvolupament insostenible o altres alteracions.
2. Si la terra coincideix amb objectius governamentals locals o polítiques per a la protecció de la terra i els recursos d'aigua.
3. Si la terra està subjecta a una amenaça imminent de desenvolupament insostenible o altres alteracions.
4. Si la terra coincideix amb objectius governamentals locals o polítiques per a la protecció de la terra i els recursos d'aigua.
5. Si la terra és o pot ser accessible públicament o proveeix beneficis públics substancials.
6. Si la terra normalment es troba sota cultiu d'acord amb els estàndards de gestió establerts.
7. Si la terra és adjacent a una terra protegida privada o públicament o té el potencial de ser protegida per una terra adjacent.
8. Si la terra té l'extensió suficient per a protegir les seves característiques naturals presents.
9. Si un projecte anima i dona suport a una fundació privada.

C. Criteris Adversos

El PLT ha establert que pot no dur a terme un projecte concret si està sota l'amenaça d'un dels següents criteris adversos:

1. Beneficis públics incerts o beneficis realitzats principalment per un propietari d'una terra o un constructor particular.
2. Requeriments del propietari d'una terra per a aturar el desenvolupament, la gestió o altres drets que poden afectar seriosament a la conservació dels valor de la terra, si s'exerceixen.
3. Característiques úniques de la terra que poden presentar dificultats en els reptes de gestió o impossibles de vèncer, com la propietat fracturada o múltiple, traspassos freqüents, configuració irregular o restriccions bloquejades.
4. Recursos disponibles limitats del PLT per a gestionar la donació.
5. Terra contaminada per abocaments perillosos.

En base en aquestes tres grups de criteris i les converses amb el propietari, el PLT determinarà si assumeix un nou projecte de conservació o no.

Model de dades bàsiques de selecció de finques per a acords de custòdia del territori (Xarxa de custòdia del Territori)

Nom de la finca i municipi:	
Nom i adreça del/s propietari/s:	
Correu electrònic i telèfon de contacte:	
Ocupació / professió del propietari:	
Edat:	Anys que fa que és propietari:
Extensió de la propietat:	Extensió amb interès natural:
Usos actuals de la propietat:	
Valors naturals, culturals i / o paisatgístics de la finca:	
Hàbitats interessants:	
Altres hàbitats:	
Espècies notables:	
Valors culturals:	
Valors paisatgístics:	
Altres elements a destacar:	

Usos actuals de la zona amb interès natural:
Qualitat de la finca (1 a 5):
Amenaces als valors de la finca (alt./mig./baix):
Tipus d'amenaques:
Objectius d'ús i gestió de la finca per part de la propietat (si es coneixen):
Opinió de la propietat sobre la conservació dels valors de la seva finca (si es coneix):
Contactes anteriors de la propietat sobre conservació i protecció de la finca, amb ONG, administracions o altres agents (si es coneixen):
Objectius per a la finca per part de l'entitat de custòdia:

10.C. Memòria justificativa del valor de conservació

Totes les iniciatives de custòdia en què treballa l'entitat compten amb una **memòria justificativa del valor de conservació de les finques** i la seva contribució a la consecució de la **missió de l'entitat**.

L'entitat **verifica** les dades sobre les finques en custòdia **de forma prèvia** a la implicació en la iniciativa.

DOCUMENTACIÓ DE LA FINCA

Un cop una iniciativa s'ha avaluat segons els criteris de selecció i és acceptada en les línies de treball de l'entitat, cal estudiar aquell territori sobre el qual es decideix treballar. Cal conèixer amb profunditat la realitat de la finca o les finques on es treballarà. Així doncs, és important recopilar tota la informació de base i documentació dels valors de conservació que s'estimin imprescindibles. Aquesta informació ha de ser fiable i suficient.

En aquest mateix document cal justificar la contribució a la consecució de la missió, tasca ja iniciada en el procés de selecció.

CONTINGUTS DE LA INFORMACIÓ DE BASE

La documentació que cal recopilar referent al territori on es vol desenvolupar una iniciativa de custòdia, ha d'incloure tota la informació necessària per al correcte desenvolupament de l'acord, però alhora cal que no s'estengui excessivament per a aconseguir un document manejable.

La informació ha de ser el màxim objectiva i reproduïble possibles per tal que es pugui fer un seguiment fiable. També ha de ser comparable al llarg dels anys.

La documentació de base ha d'incloure els següents camps:

- Localització de la finca amb els corresponents límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt).
- Informació sobre els valors de conservació de la finca i sobre els que es realitza l'acord de custòdia.
- Cartografia de la finca, descriptiva i amb els principals elements d'interès geolocalitzats.
- Informació sobre els usos i activitats que es desenvolupen en l'espai.

- Informació cadastral de la finca i del registre de la propietat (nom del propietari, superfície, càrregues,...).
- Estat urbanístic de la finca (sòl no urbanitzable, urbanitzable,...) i normativa associada.
- Dades de contacte del propietari i gestors de la finca.
- Fotografies de la finca (amb els punts de fotografia cartografiats).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Informació de la finca amb acord que s'emmagatzema l'Eina de Gestió d'Acords de Custòdia - acords.xct.cat – (Xarxa de Custòdia del Territori)

Funcionament EGAC, Afegir finques

Indicadors
Editar entitat
Projectes
Organitzacions
Persones
Finques
Acords

Finca de prova

Nom:

Tipus de propietat:

Superfície (Ha.):

Superfície (Ha.) PEIN

Superfície (Ha.) XN2000

Superfície (Ha.) RANSAR

Fora d'àrees protegides: ☐ Cap hectàrea de la finca està sota cap pla de protecció

Coordenades UTM (x,y):

Fitxer del mapa:

Referències cadastrals de la finca

Referència cadastral	Municipi	Comarca
 Folgueroles	Folgueroles	Osona

[Afegir](#)

Anotacions registrals de la finca

IDUFIR	Registre	Llibre	Tom	Foli	Finca
					

[Afegir](#)

Acords relacionats

Nom	Data
	

Persones relacionades amb la finca

Nom	Relació	Accions
Nom de prova_propietari	Propietari/copropietari	

[Afegir Persona](#)

10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat

Un cop la iniciativa ha estat avaluada positivament segons els criteris de selecció, es valora si **l'entitat la pot assumir amb els recursos existents**.

Si no hi ha prou recursos, l'entitat farà un **pla de viabilitat** per a assumir la iniciativa, buscarà aliances per a poder iniciar-la, o l'aturarà fins que s'aconsegueixin els recursos necessaris.

CRITERIS DE VIABILITAT D'UNA INICIATIVA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

La custòdia del territori no es redueix a anar a “fer acords”: cada acord de custòdia del territori es justifica dins el context d'una iniciativa i d'acord amb uns objectius. Per això, abans de començar, cal tenir clar:

- **Amb quins mitjans es compta:** quins són els mitjans disponibles i quin suport poden aconseguir les actuacions que es duguin a terme?
- **De quins recursos es disposa:** diners, personal, temps, mitjans tècnics,...
- **A quin preu:** preveure contrapartides i altres despeses (preu de la transacció, implicació exigida pel propietari,...).

La proposta d'iniciativa s'ha d'avaluar segons aquests criteris i cal fer un exercici econòmic acurat per a acotar al màxim la realitat i les possibilitats reals de poder assumir els costos a curt i llarg termini. Així mateix, es realitzarà un pla de finançament.

En cas que l'entitat no disposi prou recursos per a assumir directament la iniciativa es pot realitzar un pla de viabilitat en el qual es concretin els passos a seguir per a aconseguir-los, entre els que pot ser important buscar aliances (vegeu *Bona pràctica ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*).

- > Nous projectes o acords de l'entitat han de passar per l'aprovació dels òrgans del govern per donar solidesa a l'entitat i seguretat als acords.

BORSA DE PROJECTES I OPORTUNITATS

Quan un projecte compleix els criteris de selecció però l'execució no se'n veu viable en aquest moment, pot passar a formar part d'una borsa de projectes i oportunitats, on resti a l'espera d'aconseguir recursos per a engegar.

Aquest sistema pot facilitar l'aprofitament d'oportunitats econòmiques en què no encaixin els projectes o iniciatives en funcionament a l'entitat.

10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia

Cada una de les iniciatives de custòdia de l'entitat es planifica de manera que les accions que garanteixen la protecció, millora i/o restauració dels valors de conservació estan **previstes, prioritzades i pressupostades**.

En la planificació es preveuen les diverses **eines i tipus d'acords** de custòdia del territori que poden ser utilitzades i són prioritzades.

CONTINGUTS QUE HA DE PREVEURE LA PLANIFICACIÓ D'UNA INICIATIVA DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

A continuació es detallen els aspectes a considerar en la planificació d'una iniciativa de custòdia del territori. Convé adaptar les indicacions a les especificitats de cada iniciativa, i també al seu abast (programa, acord o acció concreta).

Aspectes	Apartats del pla
Com s'identificarà la iniciativa?	0. Dades identificatives/Denominació
Com es pot resumir la iniciativa?	1. Presentació/Descripció general
Per què es fa la iniciativa?	2. Motivació/Justificació
On s'inscriu la iniciativa?	3. Marc de referència/Àmbit d'actuació
A qui s'adreça la iniciativa?	4. Destinataris
On es desenvoluparà la iniciativa?	5. Ubicació i zona d'influència
Què es vol aconseguir amb la iniciativa?	6. Objectius estratègics i operatius
Com i quan s'assoliran els objectius?	7. Activitats i Calendari/Temporalització
De quina forma es farà la iniciativa?	8. Organització, funcionament i metodologia
Amb què es farà la iniciativa?	9. Recursos
Quant ens costarà i com finançarem la iniciativa?	10. Pressupost

0. Dades identificatives i denominació de la iniciativa de custòdia del territori

- Dades de l'entitat de custòdia: nom, adreça, municipi, telèfon, fax, correu-e, número de registre, NIF, personalitat jurídica, sector temàtic, sector de la població on actua, àmbit territorial d'actuació, antiguitat, etc.
 - Dades del responsable de l'entitat de custòdia: nom, adreça, municipi, telèfon, fax, correu-e, càrrec o funció, etc.
 - Dades dels autors i responsables de la iniciativa.
 - Denominació de la iniciativa: ha de permetre identificar-la i conèixer-la en qualsevol moment i situació. Aquí rau la seva importància, sobretot si penseu donar-li una difusió i promoció àmplia entre la població i els mitjans de comunicació.
- > El nom ha de ser breu, fàcil i identificador del lloc.
 - > L'elecció del nom requereix pensar en els continguts i en les objectius fonamentals de la iniciativa de custòdia del territori.
 - > La imatge i logotip de la vostra entitat s'ha de traslladar a la documentació tant de confecció de la iniciativa, com del seu desenvolupament pràctic, i la publicitat i promoció que se li doni.

1. Presentació/descripció general breu

Aquest punt ha de ser un breu resum, de 2 pàgines màxim, que permeti al lector fer-se una idea aproximada de l'estratègia o iniciativa de custòdia que es pretén desenvolupar.

Ha d'incloure les raons que motiven la iniciativa, les característiques de la situació de partença, les idees fonamentals, els aspectes més innovadors, els objectius bàsics i les activitats que es desenvoluparan, aspectes bàsics dels destinataris i el marc de referència de la iniciativa.

- > La redacció hauria de despertar l'interès del lector.
- > S'ha de fer una referència explícita i ben resumida de l'entitat i dels continguts bàsics de la iniciativa.
- > Ha de ser un apartat breu i sintètic.
- > Pot ser un document útil per a diferents peticions de subvencions o buscar patrocinis.

2. Motivació /justificació

La justificació expressa les raons fonamentals que motiven i argumenten la iniciativa de custòdia del territori que prevista. Aquest apartat ha de permetre, d'una banda, comprovar que la iniciativa de custòdia està suficientment fonamentada, relacionada amb la missió i vinculada als criteris de selecció d'iniciatives de l'entitat (vegeu *Bona pràctica 10.A Identificació de zones prioritàries*). D'altra banda, la justificació també ha de poder explicar quina és la importància i la prioritat de preservar els valors naturals, culturals o del paisatge, i a més, perquè es considera la custòdia del territori com l'alternativa

més adient. També és recomanable exposar la capacitat de l'entitat de custòdia per a donar resposta a la situació de partença.

- > És interessant incloure indicadors qualitatius i quantitatius que demostrin objectivament la necessitat de conservar el patrimoni natural i/o cultural (quadre resum, imatges, gràfics, etc.).
- > És important especificar amb claredat quina és la importància o la prioritat de la situació, i perquè es pensa que les eines i estratègies que ofereix la custòdia del territori són la millor alternativa per donar-hi resposta.
- > No s'ha de confondre la justificació (perquè és fa?) amb els objectius (per a què es fa?).

3. Marc de referència

El marc de referència és el context en què s'ubica la iniciativa de custòdia. Cal especificar si aquesta iniciativa pertany a alguna altra d'un nivell estructural superior, ja sigui dintre de la mateixa entitat o en un altre context (programa administratiu, planificació estratègica, etc.).

- > És important descriure les raons per les quals la iniciativa de custòdia depèn del marc de referència, i assenyalar amb claredat quins són els objectius del programa, el lloc o l'àmbit on depèn.

4. Destinataris

Els destinataris o "població diana" són els receptors directes de la iniciativa de custòdia (la vostra entitat, entitats col·laboradores, els propietaris de les finques, etc.). També hi ha uns destinataris indirectes (altres entitats col·laboradores, usuaris del territori, societat civil, etc.)

- > En aquest apartat cal especificar el perfil, el nombre, la procedència i/o la localització dels destinataris directes que es beneficiaran de la iniciativa.
- > Per a garantir la protecció de dades personals, és convenient no indicar les dades de contacte sense d'autorització expressa. Tanmateix, convé tenir un arxiu de les dades de contacte dels principals destinataris de la iniciativa.

5. Ubicació i zona d'influència

En aquests apartats cal fer referència al territori concret (tant sigui una sola finca o més d'una) on es desenvolupa la iniciativa de custòdia del territori, i les zones que estan influenciades d'una manera significativa pel desenvolupament, resultats i actuacions que se'n deriven a diverses escales (si és el cas).

- > S'han d'indicar les dades de localització de les finques o territoris on es desenvoluparà la iniciativa de custòdia amb la màxima exactitud possible (dades registrals, cadastrals i de georeferenciació). Convé assenyalar clarament quina és la zona d'influència, si existeix.
- > És important incorporar un croquis, mapa o plànol per facilitar la ubicació.

6. Objectius estratègics i operatius

Aquest punt requereix un aprofundiment més important, ja que els objectius són l'element primordial que condicionarà el sentit i la viabilitat de la vostra iniciativa de custòdia del territori i marcarà el nivell de dificultat a l'hora d'assolir-los i la possibilitat de fer-ne seguiment.

Els objectius han d'indicar què es programa fer, quins canvis es pretenen aconseguir, quines fites s'han marcar, quins efectes i resultats es preveuen, etc.

Els objectius poden ser de caire més general (objectius estratègics) o més específics (objectius operatius), en funció del major o menor nivell de concreció que requereixi la iniciativa. En tot cas, però, cal tenir clar els objectius concrets de cada acord de custòdia signat, i que aquests estiguin alineats amb el pla de la iniciativa.

- > Els objectius han de ser concrets i específics, que expressin els resultats que es volen assolir i, en la mesura del possible, que es puguin quantificar.
- > Els objectius han de ser coherents, viables i realistes, motivadors, participatius, adaptats als recursos i avaluables. Si no compleixen aquestes característiques, és que encara no els heu definit prou detalladament.

7. Activitats i calendari/temporalització

Un cop definits els objectius, cal planificar les activitats estratègiques que es portaran a la pràctica. Especialment important és la planificació específica de les actuacions i accions concretes de custòdia en què es prevegin les eines de custòdia que s'aplicaran en el projecte. Cal preveure i sistematitzar les tasques que seran necessàries per a desenvolupar les activitats i especificar els responsables.

Temporalitzar les activitats i elaborar un cronograma serveix per a assegurar l'assoliment dels objectius, i per a fer el seguiment i l'avaluació de tot el procés de la iniciativa de custòdia. Aquesta passa prèvia permet, veure en tot moment el desenvolupament de les activitats, el compliment dels terminis, i fer les modificacions que calguin.

- > Definir un gràfic o cronograma de les activitats i actuacions (per mesos, setmanes o dies, en funció de la seva complexitat i el nivell de concreció temporal que li vulgueu donar).
- > Estructureu-les en un calendari (marqueu l'inici i el termini d'execució), ordeneu-les cronològicament i agrupeu-les per fases o etapes - per fer-ho més comprensible i funcional -, i especifiqueu qui és el responsable de cada activitat, si se sap.
- > Calcular bé els costos econòmics, elaborar el pressupost i veure si es disposa de finançament corresponent.
- > Avaluar les eines de custòdia més adients per al projecte.

8. Organització i funcionament

En aquest apartat cal indicar de quina manera s'organitza l'entitat per fer front a la gestió de l'iniciativa.

Per a definir l'organització tècnica i humana, en primer lloc cal determinar l'estructura interna de l'entitat de custòdia i especificar:

- L'**organigrama** (ubicació de la iniciativa dins de l'entitat i vinculacions amb altres entitats).
- L'**organització funcional** (responsabilitats concretes de cadascun dels membres de l'equip que desenvolupin la iniciativa, funcions i càrrecs).
- Els **espais** de coordinació, regulació i seguiment (reunions que es preveuen, funcions, periodicitat, continguts i participants, etc.).
- Els **sistemes, canals i els circuits d'informació i comunicació** (qui ha d'informar, a qui cal informar, continguts de la informació, periodicitat d'emetre la informació, etc.).
- Les **normes i procediments** (com es desenvoluparà la feina, aspectes burocràtics i administratius, protocols, etc.).

En aquest apartat es pot valorar la possibilitat de realitzar la iniciativa de custòdia en col·laboració o aliança amb una altra entitat (vegeu *Bona pràctica ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*). El treball en xarxa i la posada en comú d'opinions, metodologies i recursos pot ajudar a assegurar l'èxit del vostre projecte en comú, és a dir, unir esforços per a la custòdia i la conservació del territori.

- > És important i necessari implicar als destinataris a participar activament en la iniciativa de custòdia (propietaris i usuaris del territori, altres entitats, institucions,...).

9. Recursos

Els recursos disponibles i/o potencials determinaran la viabilitat dels objectius de la iniciativa de custòdia, per tant, són un dels elements bàsics a l'hora d'establir les fites a assolir. Cal preveure ara ja de forma més concreta els recursos materials, humans i econòmics:

Recursos Materials

- Infraestructura i instal·lacions (locals, aules, despatxos, sales de reunió, etc.)
- Equipaments (taules, cadires, armaris, prestatgeries, etc.)
- Vehicles (cotxes, maquinària, etc.)
- Mitjans i equips tècnics (projectors de transparències, aparells de vídeo, ordinadors, fotocopiadores, etc.)
- Materials fungibles (papereria, material per les activitats, aliments, etc.)
- Material de restauració i conservació (plantes, tanques, etc.)

Recursos humans: personal contractat, remunerat i voluntari que desenvolupa una part o la totalitat de la iniciativa.

Recursos econòmics: fan referència a aquelles quantitats de diners que calen per pagar determinats conceptes que s'inclouen en algunes iniciatives (beques, ajuts a propietaris, etc.). No s'han de confondre les necessitats de tresoreria (liquiditat) amb les necessitats de finançament conjunt de la iniciativa.

- > La relació dels recursos ha d'anar acompanyada dels seus costos, ja que seran la base per elaborar el pressupost.

10. Pressupost

El pressupost és l'instrument que permet calcular els costos totals de la iniciativa de custòdia del territori i preveure els recursos necessaris per a cobrir-los.

Qualsevol pressupost inclou obligatòriament dos grans apartats: despeses i ingressos.

Com a **despeses** cal incloure tots els conceptes que impliquin un cost:

- Recursos materials
- Mitjans i materials tècnics
- Costos de personal
- Costos vinculats al personal (dietes, desplaçaments, formació, etc.)
- Costos dels recursos monetaris (ajuts als destinataris, despeses de desplaçament i comunicació, etc.)
- Costos de manteniment i funcionament (telèfon, assegurances, manteniment d'instal·lacions o infraestructures, etc.)
- Imprevistos (normalment s'assigna entre el 5 i el 10 % del total de les despeses)

Com a **ingressos** cal incloure totes les fonts de recursos econòmics que permetran assumir les despeses que genera:

- L'aportació econòmica de l'entitat responsable de la iniciativa
- Les aportacions econòmiques dels destinataris de la iniciativa
- Ingressos generats per les activitats del projecte
- Subvencions, ajuts i patrocinadors - donacions
- Ingressos atípics (la quantitat que se li assigni ha de ser petita)

En general no se sol incloure el treball voluntari en l'apartat de recursos humans. Aquest recurs facilita el finançament, n'abarateix els costos i suposa una aportació de l'entitat que caldria fer palesa. Això no obstant, és complicat calcular la quantificació econòmica del treball voluntari, però es pot fer un càlcul aproximat a partir de:

- establir el perfil professional de cada voluntari,
 - establir les hores de dedicació a la iniciativa,
 - valorar el cost del treball voluntari,
 - definir a quins voluntaris es pot aplicar i,
 - ponderar els seus costos.
-
- > Per a no desvirtuar el cost real de la iniciativa cal incloure els recursos propis, adscrits (la partida pressupostària de la vostra entitat que dediqueu a la iniciativa concreta), estructurals (funcionament quotidià de la vostra entitat) i el treball voluntari.
 - > En el cas que la iniciativa de custòdia es presenti a una subvenció o ajut extern no és convenient expressar el treball voluntari com a aportació de l'entitat de custòdia.
 - > A l'hora d'elaborar el pressupost no hem d'oblidar que ingressos i despeses han de ser iguals. Si no és així, la iniciativa pot generar un dèficit (despeses > ingressos), o un superàvit (despeses < ingressos).
 - > Per a corregir un possible dèficit, es recomana augmentar el concepte d'imprevistos fins a un màxim del 10%. Si tot i així queda deficitari, es podrà corregir estalviant diners (deixant de fer alguna de les activitats programades o abaratint els costos d'altres activitats), o cercant noves fonts de finançament.

11. Divulgació, promoció i difusió

És de vital importància preveure per endavant com és i com s'ha de fer la promoció de l'activitat, per a assegurar el coneixement i la difusió de la iniciativa de custòdia del territori entre els grups d'interès i la població en general.

L'estratègia de promoció i comunicació dependrà de la importància de la iniciativa, el marc on s'inscriu, el nivell de participació dels destinataris, l'impacte que pot tenir al medi en què es desenvolupa, la participació d'altres entitats, el suport que es requereix als mitjans de comunicació, la transcendència dels resultats que es busquen, etc.

La promoció de la iniciativa de custòdia del territori requereix pensar en dos aspectes bàsics: la imatge que es vol donar de la iniciativa i els sistemes i mecanismes de comunicació que permetran la difusió i la promoció. Això es pot fer mitjançant un pla de comunicació (vegeu *Eina 8 Caixa d'Eines*)², que ha de desenvolupar una estratègia que ha de preveure:

- **A qui** es vol comunicar: pensar i definir els destinataris

² Basora, X. i Ferrer, E. 2012.

- **Què** es vol comunicar: convé tenir clar el missatge, les idees força o els aspectes més interessants que es volen comunicar, i adaptar-los al tipus de públic als que ens adrecem.
 - **Com** es vol comunicar: tramesa de publicitat i propaganda, xerrades informatives, debats, col·loquis, taules rodones, entrevistes, reportatges, activitats lúdiques, web, correu-e, etc.
 - **Amb què** es vol comunicar: fulls informatius, cartes, díptics i tríptics, fullets, vídeos, pàgines web, etc.
 - **Quan** es vol comunicar: en quins moments del desenvolupament de la iniciativa cal fer la comunicació i la informació als diferents públics.
- > És important elaborar la imatge de la iniciativa i els continguts bàsics que es volen transmetre, i adaptar aquests continguts específicament als diferents públics.

12. Seguiment i avaluació

Per a realitzar el seguiment i avaluació es recomana seguir les recomanacions de la *Bona pràctica* **¡Error!**
No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Aplicació del manual de Plans de Gestió *Eurosite* a finques privades amb acords de custòdia del territori (Xarxa de Custòdia del Territori).

Una metodologia estesa a Europa per a la redacció de Plans de gestió és la impulsada des d'Eurosite. La xct l'aplica als projectes de custòdia a través de l'eina 6 de la *Caixa d'eines*³ i a continuació exposa els aspectes més rellevants per a la Bona pràctica.

APLICACIÓ DEL MANUAL DE PLANS DE GESTIÓ *EUROSITE* A FINQUES PRIVADES AMB ACORDS DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

3. Requisits i passos generals d'un pla de gestió en finques privades amb acords de custòdia.

En primer lloc, cal especificar que en una finca privada sempre es **parteix d'un acord de custòdia** de base, previ al pla i que l'entitat de custòdia s'implicarà, elaborarà i redactarà el pla de gestió, o l'encarregarà a una empresa especialitzada amb el suport de l'entitat i la propietat.

Existeixen diferents modalitats d'acords de custòdia. Hi ha models d'acord de custòdia que detallen criteris de conservació i gestió, i n'hi ha que simplement defineixen els valors de la finca per fer-hi un pla de gestió, que passa a ser un annex de l'acord de custòdia.

a) Requisits previs a un pla de gestió en finques amb acords de custòdia

(correspon a l'apartat 3, capítol 1 del Manual *Eurosite*).

1. **Informar al propietari** sobre la situació actual de la finca, perquè és important o interessant, com cal dirigir-ne la gestió i fer **una valoració conjunta** abans d'iniciar el pla de gestió.

També cal tenir molt present que en un acord de custòdia el propietari és qui pren la darrera decisió, i cal que el propietari assumeixi el pla com a seu i, una vegada redactat i abans de portar a terme les actuacions, que el signi. El propietari ha de sentir-se implicat en totes les fases del pla i estar informat en tot moment.

2. **Identificar les responsabilitats** de l'entitat de custòdia i del propietari, ambdós implicats en el procés d'elaboració del pla de gestió.

Durant el procés d'elaboració del pla cal interaccionar en tot moment amb el propietari. És molt important saber que el propietari està d'acord en com s'elabora el pla. Segurament, el coneixement que té el propietari sobre la finca pot ajudar a l'entitat de custòdia a conèixer millor les característiques i problemàtiques de l'indret, per tant, és molt important conversar-hi i escoltar-lo amb molt d'interès. Per altra banda, si li expliquem les actuacions de conservació que es podrien elaborar en la seva finca el propietari estarà més disposat a participar-hi³.

Cal pensar en la importància que rau en la participació del propietari. Penseu que el punt de partida és l'acord de custòdia el qual expressa el **principi de voluntarietat** per part del propietari i de l'entitat de custòdia.

3. **Identificar els aspectes més problemàtics** perquè l'entitat de custòdia i el propietari els treballin.

³ Moreno, R. 2004. Caixa d'eines. EINA 8 Aplicació del Manual de plans de gestió Eurosite a finques privades amb acords de custòdia del territori. Documents ocasionals de la xct de Custòdia del Territori, 4. FTIP-Caixa Catalunya i XCT. 23 pp.

³ Un exemple que caracteritza la importància d'explicar als propietaris les actuacions de conservació que es volen fer a la seva finca, per tal d'implicar-los en la seva conservació, és el de l'entitat de custòdia SEO/Birdlife. A partir d'ensenyar els plànols de les actuacions que es volien fer per preservar i millorar l'hàbitat de l'àliga cuabarrada, van aconseguir engrescar a diferents propietaris, els quals s'han implicat totalment en l'acord de custòdia i col·laboren activament en la dinamització de les actuacions de conservació: un propietari hi inverteix els diners que obté de la tala dels arbres de la seva finca, un altre està fent de mediador amb els caçadors per controlar la gestió cinegètica de la zona, i un darrer està finançant directament les actuacions a la seva finca.

4. Cal fer un pla de **gestió comprensible** per tal de que el propietari entengui totes les facetes del pla i les accions que se'n deriven. Altrament, si el propietari no entén la metodologia i filosofia del pla, no voldrà o no estarà d'acord en el plantejament de la entitat de custòdia i la relació propietari-entitat custòdia no ajudarà al desenvolupament del pla de gestió i, per tant, de l'acord de custòdia.
5. És **imprescindible establir una bona relació** amb el propietari. Les habilitats i coneixements personals del propietari segurament són tant importants com les de l'entitat de custòdia i els seus tècnics. Cal buscar elements comuns amb el propietari. També és important entendre les preocupacions del propietari i què pretén que es faci a la seva finca. Llavors serà més fàcil integrar les preocupacions del propietari en les actuacions de conservació de la finca.
6. El **pla de gestió** ha de ser **possibilista**, per tant no es prudent engrescar al propietari a fer accions que no es podran arribar a desenvolupar, ja sigui per motius tècnics o econòmics. Si mantens la teva paraula de principi a fi s'establirà una bona confiança mútua.
7. **Estipular un mecanisme de revisió** del progrés de la gestió de la finca. Aquest mecanisme ha de formar part del seguiment de l'acord de custòdia per part de l'entitat de custòdia, la qual mantindrà un contacte regular amb la propietat.

Tots aquest matisos esmentats fins ara fan que el pla de gestió i l'acord de custòdia facilitin el **reconeixement social** de la propietat i de l'entitat de custòdia, i per tant, es puguin fer extensibles a les finques veïnes o a altres propietats properes⁴.

b) Passos generals

(correspon a l'apartat 6, capítol 1 del Manual Eurosita).

El pla de gestió ha de tenir un procés lògic des de l'inici fins al final, i al llarg d'aquest procés cal analitzar tota la informació sobre l'interès natural de l'espai, i els aspectes més delicats i funcionals que hi influeixen.

El pla de gestió ha de seguir uns **passos fonamentals** en el procés de planificació:

- Descriure el territori.
- Avaluar els elements de la finca i els interessos de la propietat.
- Determinar i argumentar els objectius ideals per a la finca.
- Identificar els factors limitants que poden impedir assolir els objectius ideals.
- Desenvolupar unes estratègies o projectes que permetin assolir els objectius però tenint en compte els factors limitants i els recursos (humans, tècnics, econòmics...) de l'entitat de custòdia.
- Identificar les prioritats d'acció, tenint en compte els interessos de la propietat.
- Revisar els processos realitzats mitjançant el mecanisme de seguiment de l'acord de custòdia.

Planificació Forestal

Les finques amb caràcter clarament forestal han de fer la planificació forestal: projecte d'ordenació, pla tècnic de gestió i millora forestal i pla simple de gestió forestal. Això permet tenir accés a recursos econòmics de subvencions públiques i es pot pactar que la metodologia dels plans tècnics incorpori aspectes de conservació.

D'aquesta manera el Pla de gestió també inclou mesures per als valors naturals de la finca, ús públic, gestió d'hàbitats aquàtics, etc. Aquest document s'aprova públicament pel Centre de la Propietat Forestal i d'aquesta manera, quan es fan actuacions, com que ja estan al pla de gestió, l'entitat es pot estalviar demanar nous permisos per fer les actuacions.

10.F. Sinergies entre entitats

En cas que la iniciativa de custòdia **no sigui elegida** segons els criteris de selecció de l'entitat, **l'entitat traspasa** la iniciativa i la informació a altres entitats de custòdia.

En cas que la iniciativa hagi estat proposada per una persona externa a l'entitat, aquest traspàs es realitza amb el seu **permís previ**.

Quan una iniciativa és desestimada segons els criteris de selecció, podem fer un pla de viabilitat per a intentar que sigui una iniciativa viable tot i les dificultats detectades, però en molts casos el més interessant és posar-se en contacte amb altres entitats que puguin estar interessades en el projecte i avaluar conjuntament el traspàs total o parcial del projecte.

Alternativament també es pot contactar amb la Xarxa de Custòdia del Territori per si pot donar resposta a la iniciativa o si coneix alguna entitat que hi pugui donar resposta.

10.G. Terrenys sense valor de conservació

En cas que l'entitat rebi en donació o herència finques sense valor de conservació i que **no compleixen els criteris de selecció**, l'entitat pot decidir acceptar-les per a **fins que no siguin de conservació**, sempre i quan sigui convenientment documentat i aprovat per l'òrgan de govern. Aquests fins poden ser el valor de donació econòmica al revendre posteriorment aquestes finques.

En aquest cas, s'actuarà amb **transparència** i s'informarà a la propietat d'aquestes finques que l'entitat no hi durà a terme projectes de conservació.

COM ACTUAR DAVANT L'OFERTA D'UN TERRENY SENSE VALOR DE CONSERVACIÓ

En algunes ocasions l'entitat de custòdia es pot trobar amb la situació en què un propietari vulgui donar o deixar en herència una finca, però que aquesta no tingui valors de conservació i/o que no s'adapti a la missió i objectius de l'entitat. En aquest cas cal obrar amb la màxima transparència a fi de no generar suspicàcies al públic.

El primer és avaluar la finca segons els criteris de selecció establerts i valorar els resultats des de diferents òptiques.

- Una **finca amb un elevat valor de conservació** cal que passi a formar part del treball de qualitat amb iniciatives que s'han detallat en les bones pràctiques anteriors.
- Si la **finca té valors de conservació, però aquests no són la finalitat de l'entitat**, es pot valorar la possibilitat de dirigir el propietari cap a una altra entitat de custòdia més afí als continguts de la finca.
- Si la **finca no té valors de conservació** rellevants, es redactarà l'informe sobre el poc valor de conservació i s'informarà al propietari que si l'entitat accepta la finca no serà amb finalitat de conservació, actuant amb màxima transparència. En cas que es segueixi amb l'operació caldrà que l'òrgan de govern prengui les decisions necessàries sobre el destí i finalitat de la finca, que pot arribar a ser vendre-la per a obtenir fons econòmics.

En tot el procés és de vital importància actuar amb la màxima transparència, informant al propietari i facilitant que la informació estigui disponible a qualsevol grup d'interès de l'entitat.

11. Contacte amb la propietat

La relació amb els propietaris de les finques en custòdia de l'entitat es basa en la confiança gràcies a una relació constant en el temps en què es comparteix la informació de forma transparent i fiable.

Les persones propietàries i gestores de finques poden trobar diversos **avantatges en la custòdia del territori**, com ara el suport en la voluntat de transmetre la seva finca a les generacions futures en les condicions necessàries perquè elles també en puguin gaudir. Bona part dels petits propietaris de finques a Catalunya tenen aquesta sensibilitat i procuren fer una gestió compatible amb la finalitat de mantenir el bon estat ambiental de les seves finques.

Normalment, el recel per part de la propietat cap a les postures conservacionistes és fruit del desconeixement mutu, i això és, en si mateix, una prova de la **necessitat del contacte entre propietaris i entitats de custòdia**.

Així, contactar amb persones propietàries significa **anar construint ponts entre les entitats de custòdia i la propietat**. Per a un correcte desenvolupament de les iniciatives de custòdia és important mantenir i reforçar una relació de confiança entre la propietat i l'entitat de custòdia. D'aquesta manera, es poden establir **vincles de llarga durada que permetin acords de custòdia estables a llarg termini**. Aquesta recomanació seria extensible a qualsevol entitat o persona vinculada al projecte.

Recomanacions referents al contacte amb la propietat

11.A. Preparació prèvia al contacte

- > Recopilació d'informació prèvia al contacte

11.B. Primer contacte

- > Materials per a la propietat
- > Procediment per al contacte amb la propietat

11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat

- > Relació de confiança i respecte amb la propietat

11.D. Negociació de l'acord

- > Eines bàsiques de negociació
- > Punts claus del procés de negociació

11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació

11.F. Suport a la propietat

- > Suport en la gestió o gestionar finques?
- > Gestió de línies d'ajuts i altres instruments de finançament de l'acord
- > Implementació conjunta amb la propietat de l'acord de custòdia

11.G. Contacte regular amb la propietat

- > Mantenir el contacte a llarg termini

11.H. Reconeixement social

11.A. Preparació prèvia al contacte

Abans de contactar amb un propietari, l'entitat recopila el màxim d'**informació sobre la finca**, la seva situació geogràfica i legal, els valors que conté, les activitats econòmiques que sustenta, etc.

RECOPIACIÓ D'INFORMACIÓ PRÈVIA AL CONTACTE

Abans de fer el primer contacte amb la propietat, convé assabentar-se de tota una sèrie d'informació: finques existents en l'àmbit on voleu dur a terme la iniciativa, límits, propietaris i usuaris que hi ha en cadascuna, usos actuals,... Totes aquestes informacions poden ser més o menys complexes de trobar, i pot ser convenient recórrer a fonts diverses:

- **Informació fàctica:** mitjançant visites sobre el territori, consultes a la mateixa propietat o a veïns,....
- **Informació legal:** sobretot la informació registral (que inclou el nom de la persona o persones propietàries) i la informació cadastral (que ens aclarirà la superfície i límits de la finca).

En molts casos la informació legal pot ser difícil de trobar, donat que l'àmbit rústic és de difícil delimitació. Per això, pot ser de gran utilitat preguntar a l'Ajuntament, la qual cosa pot ser, a més, molt recomanable per posar-lo al corrent de les intencions de l'entitat.

En el cas que no es tingui gaire informació sempre es pot recórrer a la cerca de dades de contacte a través de directoris telefònics o fins i tot cercadors d'Internet. Com més informació es disposi, més fàcil serà establir una bona estratègia per a la negociació.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Collado, H., Cortina, A. 2012. Qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, núm. 5. Xarxa de Custòdia del Territori

11.B. Primer contacte

Sempre que es realitza una entrevista amb un propietari per primera vegada, la persona representant de l'entitat li lliura **informació escrita sobre aquesta**, sobre la **custòdia del territori** i sobre la **iniciativa de conservació** en concret en un dossier d'informació.

És important informar al propietari sobre la situació actual de la finca, perquè és valuosa, presentar la tasca que fa l'entitat i el perquè es vol signar un acord de custòdia, explicar què és la custòdia, etc....

MATERIALS PER A LA PROPIETAT

Amb la idea de facilitar la feina, cal identificar aquells materials de presentació útil per a donar-los a la propietat durant el primer contacte. Cal que aquests transmetin una informació clara i entenedora de l'entitat, la seva missió i valors, i també de què es tracta la custòdia del territori. Generalment, un fulletó de l'entitat, o una publicació equivalent, és la més adequada.

Aquests materials són els que, un cop finalitzada la trobada, les persones propietàries utilitzaran per a repassar el que s'ha parlat, acabar-se d'informar i per a comunicar la trobada a altres persones involucrades. Per exemple, si la propietat és múltiple, els utilitzaran per a parlar amb els altres propietaris i el seu assessor legal.

Si l'acord proposat s'emmarca en una iniciativa de custòdia més global que l'entitat ja està portant a terme, o està endegant, també pot ser interessant que es proporcioni informació específica d'aquesta, i si pot anar acompanyada d'exemples o opinions d'altres propietats, millor. Si l'entitat té un programa especial de contacte amb la propietat, també es pot fer un fulletó concret, que englobi tant la presentació de l'entitat com de la iniciativa.

La xct també recomana entregar a la propietat un exemplar de la guia *Opcions de custòdia del territori per a finques privades*. Aquesta guia, més complexa d'entrada, permetrà a les persones propietàries i els seus assessors legals poder informar-se i entendre la filosofia de la custòdia del territori i els seus mecanismes.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Procediment per al contacte amb la propietat (Xarxa de Custòdia del Territori)

Nom: PROCEDIMENT PER AL CONTACTE AMB PROPIETARIS			Codi
Data d'edició	Número de revisió		Pàgina X de X
Elaborat per:		Aprovat per:	

Aquest quadre és una proposta d'encapçalament o peu de pàgina per cada pàgina del procediment.

La presentació del procediment hauria de contenir la següent informació:

TÍTOL: Procediment per al contacte amb la propietat

CONTROL DE REVISIONS

Revisió	Data	Motiu de la revisió	Elaborat:	Revisat:	Aprovat:
0		Redacció inicial	Nom i signatura	Nom i signatura	Nom i signatura
1		Actualització	Nom i signatura	Nom i signatura	Nom i signatura

ÍNDEX

El cos del document es conforma amb la següent informació:

1. OBJECTE *(Descriure la missió o propòsit del procediment)*

L'objecte d'aquest procediment és descriure la sistemàtica que segueix l'entitat per a realitzar el contacte amb la propietat per a fer custòdia del territori. Estableix les pautes d'actuació en el contacte de presentació, desenvolupament de la negociació, establiment i registre de l'acord, i seguiment i contacte posterior.

2. ABAST *(Descriure l'àmbit d'aplicació)*

Aquest procediment afecta a tots els projectes que desenvolupa l'entitat i requereixen contacte directe entre la propietat i l'entitat.

3. ENTRADA I SORTIDA *(En quin moment comença i quan acaba)*

L'inici és a partir del moment en què es detecta la necessitat d'establir un acord amb una propietat.

El resultat és l'establiment d'un acord eficient, així com els registres de seguiment posterior que garanteixen la satisfacció de la propietat vers l'entitat de custòdia i la millora del territori.

4. RESPONSABILITATS *És difícil generalitzar, ja que la informació d'aquest punt serà molt específica de cada entitat en base a la seva organització, càrrecs existents i normes d'actuació. Cal pensar en totes les persones que intervenen en el procés i definir clarament quines responsabilitats tindrà cadascú. Les següents responsabilitats són només a tall d'exemple:*

Òrgan de govern

- Designar els recursos necessaris perquè aquest procediment es pugui dur a terme.
- Vetllar perquè les persones que intervindran en el procés tinguin la formació adequada.

Responsable de bones pràctiques

- Vetllar perquè aquest procediment es dugui a terme de manera adequada seguint aquest procediment.
- Registre de possibles conflictes que puguin sorgir durant el desenvolupament del procediment.

Voluntariat i/o equip de l'entitat

- Trucada inicial de contacte amb la propietat i acordar el dia per a la trobada inicial.
- Realització de les reunions de seguiment fins a l'establiment de l'acord.
- Registre de la informació i comunicació a les persones interessades.

Etc.

5. DEFINICIONS *(OPCIONAL. Aquí podem definir totes aquelles paraules que sortiran més endavant i que creiem que cal aclarir perquè no portin a confusió)*

Propietat: es tracta del/s titular/s de la finca on volem arribar a un acord, sigui pública o privada.

Acord: Es tracta de l'acord de custòdia que volem signar o hem signat amb una propietat.

6. NORMES D'ACTUACIÓ

És la part més àmplia i important del document.

Cada ECT ha de definir la seva pròpia estratègia d'actuació segons la seva capacitat, els materials de què disposi, el context en què es trobi, etc.

Es definiran de manera seqüencial tots els passos que cal dur a terme per desenvolupar l'activitat objecte del procediment. Es contemplaran totes les possibles respostes i resultats, i la manera d'actuar en cada cas.

Idees d'alguns aspectes que hauria de contemplar el procediment de contacte amb la propietat: Com establim el primer contacte amb la propietat? Qui ho fa? Quina informació o documentació facilitem (material informatiu de l'entitat, material sobre custòdia del territori, com la Guia d'opcions en finques privades de la xct i/o el butlletí l'Acord, etc.)? Com s'introdueix el concepte de custòdia del territori? Registrarem els resultats del primer contacte? Com? Caldrà actualitzar alguna base de dades de contactes? Com actuarem si la propietat no està oberta al diàleg per l'acord? Com procedirem si la propietat sí que està d'acord en realitzar un acord?

7. DIAGRAMA DE FLUX *(OPCIONAL. Hauria de ser un esquema simple i visual dels passos descrits a les normes d'actuació)*

8. DOCUMENTACIÓ ASSOCIADA *Anomenar la documentació vinculada al procediment i que ajuda a completar-lo (altres procediments, registres, bases de dades, etc). A continuació s'exposen algunes idees pel cas del procediment de contacte amb la propietat:*

- Registre de seguiment dels contactes *(per exemple, això es pot fer mitjançant la base de dades del Protocol de Seguiment i Avaluació dels Acords per a entitats de custòdia).*
- Registre de conflictes *(l'anàlisi dels quals pot ajudar a millorar el procés en un futur)*
- Procediment sobre estratègies de negociació de l'entitat

9. INDICADORS DE CONTROL

- % d'acords signats (número d'acords signats / total de contactes realitzats) (indicador d'eficàcia)
- Número d'hores destinades fins a la signatura de l'acord (indicador d'eficiència)

11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat

Existeix la figura del responsable de l'acord com a **interlocutor principal amb la propietat**. L'entitat forma els seus representants per tal que l'**actitud** davant el propietari sigui de **respecte, amb tracte humil i pacient**, i seguint els criteris prèviament definits.

RELACIÓ DE CONFIANÇA I RESPECTE AMB LA PROPIETAT

La confiança i respecte entre les parts és la base dels acords de custòdia. Les entitats de custòdia tenen sobretot un paper de sensibilització i d'establiment de diàleg amb les persones propietàries i gestores de les finques on hi ha els valors a custodiar. És en aquesta participació de totes les parts on rau també l'esperit dels acords de custòdia.

La persona que fa el contacte és el nexa de contacte entre la propietat i l'entitat. Aquesta persona és important per a l'èxit de la iniciativa, però també perquè marcarà el to de les relacions de l'entitat amb la propietat d'ara endavant. A més, en molts casos, d'ella en depèn en gran mesura l'èxit o fracàs de la iniciativa.

Cal tenir present que la propietat accedeix a fer l'acord de custòdia per voluntat pròpia i perquè confia en l'entitat, les persones que la conformen, i la filosofia de conservació. És imprescindible mantenir i incrementar la seva confiança al llarg de tot el procés, des del primer contacte, durant el seguiment i fins i tot més enllà de la finalització de l'acord.

Aconseguir seduir a la propietat i la seva confiança ajudarà a què aquesta s'impliqui i sigui molt participatiu en tot el procés de l'acord. La base principal per a aconseguir aquesta confiança de la propietat passa per tenir una comunicació molt activa i conèixer les intencions de les dues bandes, consensuar-les i prendre les decisions conjuntament.

Una bona sintonia entre la propietat i l'entitat durant tot el procés de l'acord de custòdia també pot facilitar que altres finques veïnes mostrin interès pel projecte i s'avinguin a formar-ne part. Per una banda, veuran els resultats i els canvis en la finca on existeix l'acord, i per altra, si la propietat està satisfeta amb la relació, en parlarà positivament entre les propietats de la zona. D'aquesta manera s'aconsegueix millorar la gestió de l'indret d'interès natural en què s'està treballant, ja que augmenta l'extensió de finques privades amb acords de custòdia, i per tant, augmenta l'extensió de territori on es fa una bona gestió de conservació.

Les experiències d'acords de custòdia reeixides sempre són un bona referència tant per a altres finques com per a altres entitats de custòdia del territori, no només per a les finques veïnes i properes a aquestes finques "exemplars". També pot ser molt interessant que les entitats de custòdia valorin la possibilitat d'organitzar intercanvis entre propietaris i les visites tècniques a finques amb acords. Amb aquests intercanvis es dona als propietaris l'oportunitat de conèixer experiències d'acords de custòdia

en altres finques privades. Podran contrastar opinions amb altres propietats que es troben en situacions similars, amb altres que tenen diferents necessitats i problemàtiques en les seves finques, i amb tècnics d'altres d'entitats de custòdia del territori.

11.D. Negociació de l'acord

L'entitat transmet **informació real i fiable** a la propietat sobre el projecte i l'acord de custòdia **sense crear falses expectatives**. La persona representant de l'entitat explica de forma entenedora el conjunt de la iniciativa de custòdia al propietari i concretament el que es demana al propietari.

L'entitat sempre aconsella al propietari que consulti amb **un assessor legal abans de signar un acord**.

EINES BÀSIQUES DE NEGOCIACIÓ

La relació entre l'entitat de custòdia i la propietat o usuaris de la finca és de negociació, tan als inicis com durant el desenvolupament de la iniciativa, un cop arribats a un acord.

Hi ha tota una sèrie de característiques personals que proporcionen un avantatge o inconvenient davant la negociació: simpatia, sentit de l'humor, paciència, empatia, extroversió, elegància, atractiu personal, ganes, confiança en un mateix... Totes elles determinen el nostre grau de comoditat en les relacions amb les persones i, paral·lelament, la nostra facilitat de persuasió. Abans d'encarar un procés de negociació, és imprescindible conèixer bé aquests aspectes d'un mateix i ser-ne conscients.

Cinc aspectes claus de la negociació:

1. La regla d'or de la negociació: **cal demostrar al propietari que la intervenció de l'entitat és beneficiosa**. En la custòdia del territori, això es tradueix en la necessitat d'explicar bé en quins aspectes la relació amb l'entitat de custòdia pot beneficiar a la propietat o usuaris de la finca.
 - > En alguns casos l'entitat pot valorar com a millor opció parlar conjuntament amb els advocats del propietari per evitar reticències i explicar a l'advocat en primera mà les intencions i el marc jurídic.
2. Les **alternatives**: en tota negociació és importantíssim fer una mirada cap enfora i ser conscients de les solucions existents per a ambdues parts fora de la negociació, així com les possibles percepcions mútues de les alternatives alienes. Valorar correctament les alternatives al tancament d'un acord permet donar a conèixer el valor real de cada acord possible, mentre que valorar-les incorrectament pot portar a un acord no satisfactori.

En la custòdia del territori, la **posició de l'entitat de custòdia és molt feble donat que la realització de la iniciativa no és possible sense el pacte amb la propietat o usuaris**, per això és molt important entendre bé els seus interessos i allò que l'entitat li pot aportar que no pugui fàcilment obtenir d'una altra manera.

3. Els interessos: cada part té els seus propis, però és important entendre que no els valora exactament igual que l'altra part. És **molt important distingir els interessos dels temes que hi ha sobre la taula de negociació, ja que això ens pot ajudar a desencallar la negociació**.

Per exemple, en una iniciativa interessa restaurar una bassa amb criteris ecològics, a la qual cosa la propietat s'oposa ja que no obtindrà el volum d'aigua necessari per a la seva activitat agrícola. El tema és restaurar la bassa amb criteris ecològics o merament productius, mentre que els interessos oposats són obtenir el màxim volum d'aigua per a rec i aconseguir un ambient humit on es desenvolupin unes funcions ecològiques determinades. Si se centra la mirada en els interessos, i no en el tema, es pot trobar la solució en la construcció d'una segona bassa, de dimensions inferiors i que pugui complementar el dèficit d'aigua de la bassa principal, que es podrà, així, restaurar amb criteris ecològics.

4. L'acord: en qualsevol tipus de negociació s'entén que **l'acord ha de satisfer, en major o menor mesura, els interessos d'ambdues parts**, especialment quan hi ha d'haver una relació continuada. Això és especialment clau en la custòdia del territori, ja que l'establiment de l'acord marca l'inici d'una relació entre entitat de custòdia i la propietat cap a la consecució d'un objectiu comú en la qual la negociació serà un element del dia a dia.
 5. Les **regles del joc en la negociació** (tractament, lloc i moment de les reunions, formalitat, mitjà de comunicació entre les parts, etc.) **són aquelles que les parts accepten tàcitament mitjançant la relació que es va establint**. En aquest sentit, la negociació no es diferencia de cap altra relació personal: les regles es posen de forma no verbalitzada a mesura que es va establint la relació i les parts es regeixen per elles en tant en quant no es manifesta la voluntat de canviar-les. Això també dóna a entendre que cada procés de negociació serà diferent, en funció del nostre interlocutor.
- > Cal explorar el grau màxim de compromís del propietari com a escenari final però potser és interessant arribar-hi poc a poc per donar confiança.

PUNTS CLAU DEL PROCÉS DE NEGOCIACIÓ

L'experiència mostra que normalment són necessàries diverses trobades amb la propietat per a donar a conèixer les intencions de l'entitat de custòdia i el significat de l'acord que aquesta planteja. Convé no escatimar esforços en aquest punt ja que abans de plasmar cap acord sobre el paper convé que el propietari compregui bé el plantejament, la implicació i el compromís necessaris en totes les fases de l'acord de custòdia del territori.

En aquest establiment de contacte i posteriors aproximacions, tot i que no existeix una fórmula màgica, és important seguir els següents consells:

- Actitud de **respecte cap a la propietat**: indiferent de les conviccions més internes. Entendre la seva visió de les coses i el seu paper principal en la gestió de la finca.
- **Humilitat i paciència**: virtuts fonamentals d'un bon representant d'entitat de custòdia.
- Entendre bé les **necessitats de la propietat**: no estalviar en visites, converses, etc. Parlar de les coses que interessin al propietari, prendre notes del contingut i de les emocions que desprèn.
- Crear un **clima de confiança**, en què la propietat no percebi que ha de "defensar" la seva postura. **Recomanar l'assistència d'assessors externs de la seva confiança**. L'acord de custòdia es fonamenta en la mútua confiança i respecte entre l'entitat i la propietat.

- **Proveir d'informació tècnica concisa** (en la mesura de la capacitat de l'entitat) o de fonts on trobar aquesta informació. Els propietaris i usuaris busquen informació pràctica (no grans piles d'informació divulgativa sobre perquè és important la conservació).
- **Tenir clars els objectius** de l'entitat per tal que el propietari entengui:
 - Qui sou?
 - Què hi ha d'important per a vosaltres a la seva finca?
 - Què li voleu proposar?
 - Què li podeu oferir?
- **No generar expectatives** que no es puguin complir.
- **No oferir molt a canvi de res.**
- **Promocionar la imatge de l'entitat** (dossier d'informació per al propietari, fulletó de l'entitat o fulletó propietaris i usuaris i guia Opcions per a la custòdia del territori en finques privades¹).
- **Vendre el currículum de l'entitat** (la reputació de l'entitat és un actiu fonamental en la negociació).
- Tenir en compte el **suport social** que la propietat pugui trobar en el seu entorn: l'opinió de la família, els veïns o els amics, és més determinant que qualsevol publicació que pugueu proporcionar a l'hora de decidir-se a signar un acord.
- **Alguns arguments a favor de la custòdia del territori:** assessorament i planificació, recerca de finançament, voluntariat, reconeixement social i recompensa personal i per a les generacions futures.

¹ N. Asensio, A. Cortina i J. Pietx. Revisió del 2005 per Collado, H. *Opcions de custòdia del territori per a finques privades. Una guia per a la propietat*. Xarxa de Custòdia del Territori / Fundació Territori i Paisatge - Caixa Catalunya. 40 p.

11.E. (Estratègia educativa i) Ètica de la negociació

En tot contacte o trobada amb propietaris, l'entitat promou la **sensibilització educativa cap a la conservació** en general i dels valors patrimonials de la finca en particular, com a estratègia integrant de la custòdia del territori.

La complicitat amb la propietat és clau per tal que aquesta s'impliqui en totes les fases de l'acord de custòdia, sigui molt particip i no desisteixi en la gestió de la finca. Cal mantenir i incrementar la seva confiança cap a l'entitat de custòdia i aconseguir que compregui la importància de la seva labor en la conservació del territori, s'encoratgi a continuar millorant l'hàbitat que l'envolta i valori més els recursos naturals, culturals i del paisatge de la seva finca.

- > L'estratègia educativa és la base dels mètodes de la custòdia del territori. Les entitats de custòdia plantegen ètica i no només mercantilisme.

11.F. Suport a la propietat

L'entitat ofereix sempre el seu **suport tècnic, assessorament i encoratjament a la propietat** per a millorar la seva gestió i protecció responsable dels valors de la seva finca. La propietat és informada dels possibles beneficis fiscals i les línies d'ajut aplicables a l'acord de custòdia.

SUPORT EN LA GESTIÓ O GESTIONAR FINQUES?

Sol ser recomanable oferir suport al propietari en la gestió de la finca en lloc d'assumir-la per tal que la propietat participi d'una gestió i protecció responsable dels valors de la seva finca.

És a dir, a no ser que estigui molt clar i que tingui importància estratègica per a l'entitat, és millor no oferir-se a gestionar una determinada finca. En el mateix sentit, convé evitar plantejar d'entrada l'elaboració d'un pla de gestió d'una finca. En primer lloc, cal valorar la necessitat de fer un pla de gestió, o de si amb unes directrius simples n'hi ha prou. En tot cas, un pla de gestió s'ha de portar a terme, i que s'ha d'ajustar a la capacitat de l'entitat i a la capacitat de la propietat.

Per a més informació vegeu *Aplicació del Manual de plans de gestió Eurosite a finques privades amb acords de custòdia del territori*².

- > És millor oferir suport al propietari en la gestió, NO gestió per al propietari.

GESTIÓ DE LÍNIES D'AJUTS I ALTRES INSTRUMENTS DE FINANÇAMENT DE L'ACORD

Per a portar a terme les actuacions previstes en l'acord de custòdia, l'entitat pot finançar-se per diferents vies: des de fons propis, la sol·licitud d'ajudes i subvencions, fins a altres formes de finançament. A més, és probable que hi aportin altres recursos propis, com per exemple, mitjançant jornades de voluntariat.

És important que l'acord prevegi, en la mesura del possible, com es finançarà l'acord de custòdia, i que durant el seguiment de l'acord es detallin clarament aquelles inversions i recursos aportats per l'entitat i per la propietat. Això ajudarà a evitar malentesos, a visualitzar la tasca realitzada per totes les parts, i poder explicar a la societat els recursos que s'estan destinant als objectius de conservació d'un acord concret.

Alguns instruments financers i ajuts, sobretot subvencions públiques, els ha de sol·licitar la propietat en quant que és titular dels terrenys, tot i que actualment hi ha convocatòries que preveuen que les entitats de custòdia puguin sol·licitar els ajuts en nom dels propietaris, i que el mateix acord de custòdia

² Moreno, R. 2004

es consideri vàlid com a justificació del vist-i-plau de la propietat. Per això, és essencial explicar a la propietat a quins ajuts pot optar de sol·licitar en el marc de l'acord.

- > Si l'entitat ho considera oportú pot assumir el compromís de fer-se càrrec dels tràmits de sol·licitud, una vegada la propietat els hagi acceptat per endavant. Això anima a la propietat a presentar-s'hi i facilita la sol·licitud d'ajuts que sovint es convoquen en terminis molt curts de temps.

També és interessant explicar a la propietat el treball que s'està realitzant per aconseguir un marc fiscal favorable per aquelles finques amb acords de custòdia amb compromisos clars entre les parts.

IMPLEMENTACIÓ CONJUNTA AMB LA PROPIETAT DE L'ACORD DE CUSTÒDIA

Segurament, el coneixement que té la propietat sobre la finca pot ajudar a l'entitat de custòdia a conèixer millor les característiques i problemàtiques de l'indret. Encara més, si li expliquem les actuacions de conservació que es podrien executar a la seva finca la propietat estarà més disposat a participar-hi.

- > Cal pensar en la importància que rau en la participació de la propietat durant el desenvolupament de l'acord, el qual expressa el principi de voluntarietat per part de la propietat i de l'entitat de custòdia.

Per això és imprescindible establir una bona relació amb la propietat. Les seves habilitats i coneixements personals segurament són tant importants com les de l'entitat de custòdia i els seus tècnics. Cal buscar elements comuns i entendre les seves preocupacions i què pretén que es faci a la seva finca. Llavors serà més fàcil integrar les preocupacions de la propietat en les actuacions de conservació de la finca.

Així, cal que en els documents d'acord es plasmin, de manera pactada, les responsabilitats tant de l'entitat de custòdia com de la propietat en el desenvolupament de les seves accions, i s'identifiquin els aspectes més problemàtics per a treballar-los conjuntament. També, cal incloure en el document, l'acord i les actuacions que se'n deriven, estiguin explicitades en un pla de gestió o no, de forma entenedora per al propietari per tal que la propietat entengui totes les seves facetes i les accions que se'n deriven. Altrament, si la propietat no entén la metodologia i filosofia de l'acord, no voldrà o no estarà d'acord amb el plantejament de la entitat de custòdia i la relació propietat - entitat de custòdia no contribuirà al desenvolupament de l'acord de custòdia.

11.G. Contacte regular amb la propietat

L'entitat manté **contacte regular amb els propietaris** de les finques on té acords de custòdia i en fa un **registre escrit**. Els propietaris amb acords de custòdia són **informatats periòdicament** de l'evolució dels valors patrimonials de la seva finca i les actuacions que s'hi duen a terme dins de l'acord (rep els informes de seguiment) i de les activitats de l'entitat en general.

MANTENIR EL CONTACTE A LLARG TERMINI

Mantenir la comunicació amb el propietari a llarg termini és essencial per a garantir l'èxit de l'acord de custòdia i, sobretot, que continuï vigent per temps indefinit.

A continuació es recullen algunes vies i opcions per tal de mantenir un bon contacte amb el propietari:

- Trucar i visitar regularment la finca amb la participació del propietari.
- Enviar-li el butlletí de l'entitat de custòdia (valorar la possibilitat de fer-ne un adreçat a propietaris).
- Convidar-lo a actes públics de l'entitat de custòdia o conjunts de la xct.
- Organitzar una trobada (o sopar) anual amb a tots els propietaris i tècnics implicats en la gestió de les finques amb acords de custòdia. Pot ser un bon sistema perquè coneguin experiències similars o realitats molt diferent, i que puguin intercanviar impressions.
- Valorar la possibilitat d'organitzar intercanvis entre els propietaris. És un sistema que pot permetre als propietaris veure altres finques amb acords de custòdia, comparar i contrastar opinions, enriquir els coneixements dels diferents propietaris, etc.
- Enviar-li una felicitació de Nadal.

11.H. Reconeixement social

L'entitat vetlla per al **reconeixement social** de la propietat amb qui manté acords en els seus actes de comunicació.

Actualment, el nostre marc legal no considera cap tipus d'incentiu fiscal ni econòmic per la participació dels propietaris en iniciatives de custòdia del territori. Així doncs, cal fomentar el reconeixement social de l'aposta per a la conservació que fan els propietaris i, així, assegurar la seva **satisfacció personal**, allò que mantindrà l'acord al llarg del temps.

Per tant, les entitats han de vetllar perquè en tota **difusió** del projecte s'expliqui la implicació del propietari i s'agraeixi el seu paper en la conservació dels valors de la finca. Així mateix, l'entitat ha de proveir d'informació al propietari sobre els diferents espais d'intercanvi d'experiències amb altres propietaris i fòrums de debat.

12. Redacció de l'acord de custòdia

La signatura d'un acord de custòdia del territori és un procediment que ens permet establir de forma escrita uns compromisos recíprocs de l'entitat de custòdia envers la propietat, i viceversa, que són bàsics per al compliment dels objectius de la iniciativa de custòdia. És essencial escollir la forma jurídica que s'escaigui en cada cas i establir de forma precisa i avaluable aquests compromisos recíprocs.

L'acord de custòdia és el procés mitjançant el qual els propietaris i/o gestors de finques privades es comprometen davant la societat a dur a terme una gestió que tingui cura de la conservació dels seus valors naturals, culturals i paisatgístics. L'acord de custòdia posa de manifest les necessitats concretes de la finca i els compromisos que s'estableixen entre, d'una banda, la propietat o els gestors (arrendataris, usufructuaris) de la finca i, de l'altra, una entitat de custòdia, que representa el conjunt de la ciutadania, l'interès comú.

El compromís es pot fer constar de múltiples formes, entre elles, les no escrites. Al nostre país existeixen diverses iniciatives de custòdia que funcionen sobre la base d'acords verbals. Tanmateix, **les formes escrites són recomanables** quan es tracta de compromisos a llarg termini, i totalment necessàries quan l'entitat de custòdia ha d'invertir recursos materials i econòmics a la finca. **A major compromís de la propietat** (en durada i fermesa de l'acord), **major implicació de l'entitat de custòdia** (en recursos humans, materials i econòmics destinats a la finca).

El moment de plantejar-se dur a terme una iniciativa de custòdia del territori és una bona ocasió per rellegir el concepte de custòdia del territori i reflexionar sobre el seu doble contingut: d'una banda, una **filosofia que fomenta la responsabilitat de la propietat en la conservació dels valors naturals** i, de l'altra, un **conjunt de mecanismes legals** per a intentar fixar aquest compromís. Aquests són els **dos aspectes indissociables que defineixen la nostra activitat com a entitats de custòdia del territori**.

En cas de formalitzar per escrit l'acord consensuat amb la propietat, s'ha de tenir present que **l'èxit de la iniciativa dependrà en gran mesura de la concreció i claredat d'aquest document**.

Els models d'acord de custòdia que ha redactat a la xct¹ poden servir d'orientació o de base per a redactar un acord, però sempre és recomanable, assessorar-se per un advocat².

Treballar per a aconseguir seguretat jurídica significa millorar la solidesa i concreció dels compromisos de les parts en els acords o contractes de custòdia del territori i les possibilitats de tenir un mitjà de prova d'aquests compromisos en cas de conflicte.

En efecte, la **seguretat jurídica dels acords de custòdia comença amb una curosa redacció de l'acord**, amb els drets i les obligacions ben especificats. Això és especialment important en els negocis jurídics atípics, o basats en l'autonomia de la voluntat, atès que no existeix una normativa que pugui ajudar a interpretar-ne el contingut en cas de contradiccions o omissions, a diferència del que passa quan l'opció jurídica escollida està reconeguda per la llei i, per tant, és una forma típica o tipificada de negoci jurídic.

¹ Document consultable a l'Àrea XCT del web www.custodiaterritori.org

² Les entitats membres de la xct disposen de models d'acord i d'assessorament servei gratuït per a la seva redacció.

Recomanacions referents a l'establiment d'acords de custòdia vàlids i funcionals:

12.A. Valoració de la necessitat de l'acord

- > Acord verbal

12.B. Explorar els compromisos

12.C. Elecció de l'opció jurídica

- > L'acord de custòdia
- > La seguretat jurídica

12.D. Redacció de l'acord

- > Identificació de la finca
- > Identificació de les parts que subscriuen l'acord de custòdia
- > Data de l'acord de custòdia
- > Valor del dret constituït
- > Durada temporal
- > Renda o cànon
- > Règim de disposició
- > Extinció, rescissió o resolució

12.E. Compromisos de les parts

- > Objectius de l'acord
- > Obligacions de fer / prestacions
- > Difusió de l'acord

12.F. Eficàcia real de l'acord

- > Formalització davant notari
- > L'eficàcia de l'acord davant de tercers

12.G. Representativitat legal

12.H. Trencament de la negociació

12.A. Valoració de la necessitat de l'acord

Abans de decidir signar un acord, les **parts estableixen quines són les necessitats que cal satisfer** per a complir els objectius de la iniciativa i jutgen si és necessari fixar uns compromisos mutus en un document escrit.

En molts casos, a l'inici de la relació entre l'entitat de custòdia i la propietat, no serà fàcil arribar al nivell de concreció desitjat. Això no obstant, es pot partir d'un acord marc, o fins i tot verbal, que s'anirà modificant i concretant amb acords posteriors.

Una altra possibilitat és remetre's a la redacció d'un pla de gestió o a un altre document tècnic annex que estableixi les accions concretes que han de respectar o implementar les parts.

ACORD VERBAL

El compromís es pot fer constar en múltiples formes, entre elles les no escrites. Al nostre país existeixen diverses iniciatives de custòdia que funcionen sobre la base d'acords verbals. En un moment donat, malgrat no hi hagi un document signat, pot ser que ja hi hagi una voluntat de conservar pactada tàcitament entre l'entitat i el propietari contactat.

Alguns dels indicis per reconèixer **una situació d'acord verbal** són les situacions en què el propietari tingui:

- Una **intenció ferma** de protegir els valors naturals de la propietat.
- L'hàbit i la **confiança** de consultar qualsevol dubte de gestió a l'entitat de custòdia.
- El **compromís d'informar** a l'entitat sobre qualsevol amenaça als valors naturals o, si fos el cas, de la intenció de vendre la propietat.

12.B. Explorar els compromisos

Les parts redacten de mutu acord un **llistat dels compromisos de cadascuna i valoren bé l'equivalència** entre els de cadascuna d'elles. L'entitat esbrina el **grau màxim de compromís** que estaria disposada a acceptar la propietat.

És molt probable que siguin necessàries diferents trobades amb la propietat per donar a conèixer les intencions de l'entitat de custòdia i el significat de l'acord que planteja. És molt important que el propietari entengui bé la idea de l'entitat i també la implicació i el compromís que se n'espera en totes les fases de l'acord de custòdia del territori.

- > Entendre bé les necessitats del propietari: no estalviar en visites, converses, etc. Parlar de les coses que interessin al propietari, prendre notes del contingut i de les emocions que desprèn.

La gestió i seguiment de l'acord de custòdia és fonamental perquè s'assoleixin els objectius de l'acord i aquest es mantingui vigent en el temps.

Tanmateix, la dificultat en el procés de gestió de l'acord de custòdia, dependrà dels oferiments que s'hagin fet a la propietat, els compromisos que s'hagin pres en ajudar a gestionar la finca, i de la complexitat de les accions que es derivin de l'acord de custòdia o del pla de gestió (en el cas que s'hagi considerat necessari i convenient elaborar-ne un).

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Collado, H., Cortina, A. 2012. Qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, núm. 5. Xarxa de Custòdia del Territori

12.C. Elecció de l'opció jurídica

L'entitat **disposa, consulta i s'assessora** de les diferents opcions i models d'acord per a escollir l'opció o opcions que més s'ajustin a les pretensions i possibilitats de l'entitat i al grau de compromís de la propietat.

L'ACORD DE CUSTÒDIA

L'acord de custòdia del territori és un negoci jurídic que participa de les característiques comunes següents:

1. És un negoci jurídic basat en la confiança. En efecte, al propietari o titular del dret real sobre la finca, legitimada per celebrar un contracte de custòdia del territori, no li resulta indiferent qui ha de dur a terme les tasques de conservació o vigilància i el control dels valors de la seva finca. De fet, la propietat, en la pràctica, accepta signar un contracte de custòdia justament perquè es tracta d'una entitat determinada amb qui té uns vincles de coneixement, confiança, etc.
2. És un negoci jurídic basat en la col·laboració ja que les parts persegueixen la mateixa finalitat de conservació dels recursos presents a la finca. No existeix, per tant, contraposició d'interessos.
3. No està sotmès a condicions generals de la contractació, ni és un contracte d'adhesió, sinó que es negocia de forma totalment individual i oberta, i es redacta en funció dels recursos i les necessitats concretes de les parts i de la finca que n'és objecte. No obstant això, és important destacar que la generalització de l'ús dels models d'acord de la xct han tendit a homogeneïtzar els acords de les entitats. Així i tot, es tracta de models que ofereixen una gran capacitat d'adaptació a les circumstàncies de cada cas concret.
4. És un negoci jurídic consensual, que es perfecciona pel simple consentiment i del qual poden néixer obligacions per a una part (propietari o usuari de la finca) o per a ambdues parts (també per a l'entitat de custòdia del territori). En la pràctica, sol haver-hi obligacions recíproques i de caràcter oneros, en què la contraprestació no sol ser monetària sinó en activitats o serveis, com per exemple, l'elaboració de projectes de conservació, tasques de vigilància, voluntariat, elaboració d'informes, recerca de fons per finançar i executar les despeses de conservació, l'ordenació de determinats usos de la finca com ara els usos turístics, recreatius, culturals, etc.
5. És un negoci jurídic de tracte successiu, és a dir, generador d'obligacions de caràcter durable per a ambdues parts. En ell, generalment, les parts pacten un període de durada prorrogable ja sigui com a reconducció tàcita o com a opció de renovació. Però també poden no fixar aquesta durada (bàsicament en el cas del precari), cas en el què la voluntat unilateral d'una de les parts és suficient per a l'extinció del contracte.

En funció, doncs, del contingut de l'acord, la legislació civil vigent presenta diverses modalitats tipificades de relacions jurídiques possibles (vegeu taula 1). També es pot constituir una relació jurídica atípica derivada del principi de l'autonomia de la voluntat consistent en un acte unilateral del titular del

dret sobre la finca o en un contracte entre el mateix titular del dret sobre la finca i una, entitat de custòdia o més d'una.

Taula 1: Opcions jurídiques per a la custòdia del territori de finques privades³

Tipus d'acord	Objectius	Abast	Eficàcia	Gestió	Temporalitat
PROPIETAT	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Real	ECT	Perpetuïtat
USDEFUIT	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Real	ECT	30 anys (per defecte) 99 anys (màxim)
ARRENDAMENT	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Personal	ECT	7 anys (LCC) Lliure (Cc)
DRET REAL D'APROFITAMENT PARCIAL	Gestió de determinats usos de la finca	Parcial	Real	ECT (de l'objecte del dret real), propietat (de la resta de drets)	30 anys (per defecte.) 99 anys (màxim)
DRET DE SUPERFÍCIE	Gestió de determinats usos de la finca	Parcial	Real	Propietat (de la resta de drets)	30 anys (per defecte) 99 anys (màxim)
CENS ENFITEÛTIC	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Real	ECT	Perpetuïtat

³ Poseu-vos en contacte amb la XCT per a models d'acords disponibles.

Tipus d'acord	Objectius	Abast	Eficàcia	Gestió	Temporalitat
CESSIÓ D'ÚS O PRECARI	Gestió integral de la finca orientada a la conservació	Total	Personal	ECT	Lliure (cessió d'ús) o revocable en qualsevol moment (precari)
ARRENDAMENT DE DRETS	Gestió de determinats usos de la finca	Parcial	Personal	Propietat (de la resta de facultats)	Lliure
MANDAT / ARRENDAMENT DE SERVEIS	Seguiment, assessorament, suport, voluntariat	Parcial	Personal	Propietat	Lliure
ALTRES ACORDS ESCRITS	Seguiment, assessorament, suport, voluntariat	Parcial	Personal	Propietat	Lliure
ACORD VERBAL	Seguiment, assessorament, suport, voluntariat	Parcial	Personal	Propietat	Sempre revocable

LA SEURETAT JURÍDICA

Aplicat als acords de custòdia del territori, el principi de seguretat jurídica es refereix a:

1. La redacció dels acords: els drets i les obligacions de les parts estan establerts de forma **concreta** i que no pugui donar lloc a interpretacions diverses.
2. La **intervenció lliure i suficient** de les parts expressada en un document cert: les parts estan perfectament identificades, la seva intervenció no ofereix dubtes quant a suficiència i llibertat i queda expressada en un document que no ofereix dubtes d'autenticitat. La intervenció d'un notari ens ajudarà, sobretot, a assegurar aquesta qüestió.
3. L'**eficàcia** de l'acord **davant de tercers**: l'acord estableix una relació directa entre l'entitat i la finca, de forma que el seu compliment és independent de qualsevol transmissió de la propietat. Això dependrà de la voluntat de les parts i, per a fer-ho públic i plenament eficaç davant de tercers, caldrà inscriure l'acord al Registre de la Propietat.

12.D. Redacció de l'acord

El **document de l'acord és clar, entenedor** i inclou tots els **aspectes clau** perquè sigui un acord de **qualitat**. Si s'escau, l'entitat s'assessora sobre els continguts tècnics i jurídics d'aquest.

- La proposta d'acord **identifica de forma clara les parts** que intervenen en el contracte i la seva capacitat per a actuar, i també la finca objecte de l'acord (els seus límits físics, dades registrals i referència cadastral).
- La **durada de l'acord** s'escau amb el termini d'execució dels objectius de custòdia i amb el termini d'amortització de les inversions que l'entitat faci a la finca.
- Les conseqüències de l'**incompliment**, si s'escau, queden recollides en l'acord en base a l'informe de seguiment de l'acord, que ha d'especificar el balanç de despeses i inversions.

Per a assolir aquests objectius, i eventualment poder formalitzar en escriptura pública l'acord de custòdia en el Registre de la Propietat, tot acord ha de tenir en compte els criteris següents en relació amb:

1. La identificació de la finca.
2. La identificació de les parts que subscriuen l'acord de custòdia.
3. La data de l'acord de custòdia subscrit.
4. El valor del dret constituït.
5. La durada temporal.
6. El cànon.
7. Les obligacions de fer/prestacions.
8. El règim de disposició.
9. L'extinció, la rescissió o la resolució.

IDENTIFICACIÓ DE LA FINCA

Cal que en l'acord s'identifiqui la finca o les finques objecte de l'acord de custòdia, i s'hi indiquin les **dades registrals** (número de finca registral, tom, llibre i foli en què consten inscrites) i **cadastre** (polígon i parcel·la o referència cadastral).

- > La lectura de la documentació no ha de deixar cap dubte sobre l'àmbit territorial de l'acord.

Les dades registrals es poden consultar a l'escriptura de propietat, o al Registre de la Propietat a partir del nom del titular o la descripció de la finca.

El Registre de la Propietat té base territorial, per la qual cosa per a fer qualsevol consulta s'ha d'acudir a l'oficina registral corresponent a la situació geogràfica de la finca objecte de l'acord⁴.

Les dades cadastrals, en canvi, es troben als documents de caràcter tributari referents a la finca, atès que el cadastre és un instrument que depèn de l'Agència Tributària a efectes d'informació tributària.

⁴ Es pot consultar l'oficina que correspon a cada finca al web <http://www.registradores.org>

Actualment, el notariat acostuma a fer constar les dades cadastrals a les escriptures públiques, de forma que si la finca ha estat transmesa recentment és possible que hi surtin. En el cas de no disposar-les, es poden consultar a l'oficina del cadastre, de forma presencial o virtual⁵.

No obstant això, hem d'advertir que no és fàcil aconseguir les dades registrals ni cadastrals a partir de dades físiques de la finca, atès que, en tractar-se de finques rústiques, no tenim elements objectius per a referenciar-la ni, de moment, existeixen sistemes de consulta cartogràfica.

En qualsevol cas, cal descriure la totalitat de la finca o, si més no la part de la finca registral a la qual fa referència l'acord de custòdia, i fer-hi constar el caràcter, la situació física, el terme municipal al qual pertany, la superfície expressada de conformitat amb el sistema mètric decimal, els llimdars pels quatre punts cardinals i la referència cadastral, si en té. També podem incloure, a més, mitjans tècnics més innovadors i precisos (GIS, SIGPAC, etc.) i, sempre que sigui possible, incloure-hi un mapa de la finca com a annex a l'acord.

Quan la finca (en el sentit d'espai objecte de l'acord) correspongui amb més d'una finca registral, parcel·la cadastral, etc. podem ajudar-nos d'un quadre per detallar totes les dades registrals.

Taula 2 Model per a detallar les dades cadastrals d'una finca composta per diverses unitats registrals i cadastrals.

Nom	Registre	Finca	Municipi	Referència. Cadastral	Superfície

⁵ (<http://www.catastro.minhac.es>).

IDENTIFICACIÓ DE LES PARTS QUE SUBSCRIUEN L'ACORD DE CUSTÒDIA

L'acord ha d'expressar amb claredat les parts que hi intervenen. En aquest punt, cal recordar que l'entitat de custòdia pot contactar amb la persona que en posseeixi la propietat, però també amb qui en tingui altres drets que incloguin l'ús (arrendament, usdefruit). Aquí cal tenir en compte els límits de les facultats que els atorguin aquests drets (és a dir: l'acord no podrà incloure aspectes que estiguin fora de les facultats de la persona signatària).

A continuació, es detalla la identificació de les parts en l'acord i els documents que n'acrediten la capacitat. En cas d'actuar davant notari, aquest s'encarregarà de determinar tots aquests aspectes, arran de l'anàlisi dels documents acreditatius que aportin les parts i sol·licitant la informació registral i cadastral necessària.

Identificació del titular registral

En el text de l'acord cal identificar el titular registral i els cotitulars, si escau, de la finca, expressant:

1. Si és persona física: el nom i cognoms, NIF domicili, nacionalitat, estat civil i expressió del règim econòmic matrimonial, si escau. Si la persona física actua mitjançant un representant, s'ha de fer constar també el caràcter d'aquesta representació i la documentació que l'acredita.
2. Si és una persona jurídica, la denominació social, NIF, domicili, nacionalitat, circumstàncies de la seva inscripció en el registre corresponent, i la representació, el caràcter amb què actua i la documentació acreditativa (escriptura de poders).

Identificació de l'entitat de custòdia

Les entitats de custòdia són persones jurídiques, de manera que se'ls aplica la identificació dels titulars quan són persones jurídiques. Tanmateix, també s'hi ha de fer constar el número d'inscripció al Registre i els documents que n'acrediten la personalitat jurídica i el caràcter dels representants.

Per a fer-ho, serà suficient amb:

- Els estatuts en què s'expressi de forma suficient la capacitat per mitjà de la qual actua la persona signant i certificat de composició de l'òrgan de govern (sempre en el supòsit que la persona signant ho faci per raó d'un càrrec en l'òrgan de govern de l'entitat).
- L'escriptura de poders (quan la persona signant no formi part de l'òrgan de govern).
- El certificat de l'acord de l'òrgan de govern autoritzant expressament la signatura quan el poder genèric que atorguin els estatuts o l'escriptura de poders no siguin suficients.
- En el cas d'entitats públiques (ens locals) sempre caldrà la proposta d'acord aprovada pel Ple del consistori.

Segons l'article (article 312-13 del Codi civil de Catalunya):

- > La representació de les persones jurídiques correspon a l'òrgan de govern i es fa efectiva per mitjà del president, de la persona que el substitueixi o dels membres que estableixin els estatuts. L'òrgan de govern pot nomenar apoderats generals o especials, amb funcions mancomunades o solidàries, que no cal que en formin part.
- > La representació de les persones jurídiques s'estén a tots els actes compresos en llurs finalitats estatutàries, amb les limitacions que estableixin la llei o els mateixos estatuts.
- > Les limitacions estatutàries de les facultats representatives de l'òrgan de govern, fins i tot si han estat objecte d'inscripció, no es poden oposar a terceres persones que hagin actuat de bona fe.

DATA DE L'ACORD DE CUSTÒDIA

Cal determinar la data de l'acord sempre en el document que signin les parts:

- Quan l'acord de custòdia estigui formalitzat en escriptura pública, la data de l'acord serà la d'aquest títol públic.
- En cas que l'escriptura pública sigui de protocolització de l'acord signat en un document privat, preval la data de signatura privada.

VALOR DEL DRET CONSTITUÏT

La normativa que regula el Registre de la Propietat estableix que, en cas que es vulgui formalitzar en escriptura pública (i inscriure's al Registre de la Propietat, si escau), ha de fer-se constar el valor de la finca o del dret que es transmet a l'entitat de custòdia en virtut de l'acord. Aquest valor és també el que determinarà la liquidació dels impostos corresponents per la seva formalització (Impost de Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats).

Aquesta constància és imprescindible encara que en el cas de la custòdia del territori la determinació d'aquest valor no resulta senzilla per manca de metodologies i fórmules de càlcul establertes fins a dia d'avui. Quan es tracti de determinar el valor de la finca, es considerarà el seu valor cadastral, el que expressi l'escriptura i el de mercat.

DURADA TEMPORAL

En tots els acords de custòdia cal fixar una durada temporal amb la possibilitat d'una o més pròrrogues. En general, les entitats de custòdia estan interessades en duracions a llarg termini, però això depèn sobretot de les característiques de cada iniciativa. La xct estableix per als seus models una duració estàndard de deu anys, que acostuma a ser un bon punt de trobada entre els interessos de la propietat i de l'entitat de custòdia. No obstant això, la xct entén que l'objectiu de qualitat dels acords de custòdia, en interès d'una protecció estable dels valors naturals, és assolir una durada de vint-i-cinc anys.

Quan l'opció escollida sigui un contracte típic, pot ser que la normativa que el regula estableixi una durada mínima o màxima o una duració en defecte de pacte. Per exemple, la Llei 1/2008, de 20 de febrer, de contractes de conreu estableix en el seu article 17 una duració mínima de set anys. Pel que fa

al dret d'aprofitament parcial, el Codi civil de Catalunya estableix en el seu article 563-2, apartats 3 i 4, que el termini serà de trenta anys si no se'n pacta un altre expressament, i en cap cas no podrà ser superior a noranta-nou anys.

Existeix un cert consens que, malgrat tot, es podrien establir drets reals de duració més enllà dels noranta-nou anys, però en qualsevol cas sempre hauran de ser determinats i no és possible establir drets reals per a un termini indefinit o a perpetuïtat. També és important tenir en compte que els drets reals d'aprofitament parcial són redimibles, és a dir, que el nou propietari pot extingir-los unilateralment un cop passat cert termini amb el pagament d'un preu pactat en el mateix títol de constitució.

- > El termini que aconsella la Xarxa de Custòdia del Territori per a un acord de custòdia del territori com a objectiu de qualitat i seguretat jurídica és entre deu i vint-i-cinc anys prorrogables.

RENTA O CÀNON

Alguns acords de custòdia del territori poden preveure que la retribució de l'entitat de custòdia a la propietat a canvi dels drets que n'obté o dels compromisos de la propietat, ja sigui en una quantitat de diners o en espècie. En alguns negocis jurídics típics (com l'arrendament o la compravenda) aquest element serà essencial, mentre que en altres serà opcional (com en els drets reals d'aprofitament parcial i en l'usdefruit) i en altres encara no tindrà lloc (cessió d'ús i precari).

En el cas dels drets reals d'aprofitament parcial, la retribució rep el nom de cànon. Al document d'acord s'ha de concretar aquest cànon, quan existeixi, i l'obligació de l'entitat de custòdia de dur a terme certes prestacions en relació amb la finca objecte de l'aprofitament o custòdia i als objectius de l'acord.

RÈGIM DE DISPOSICIÓ

De cara a intentar assegurar al màxim la continuïtat de l'acord de custòdia, resulta aconsellable una bona regulació dels drets d'adquisició preferent (tanteig i retracte) en tots els acords de custòdia, especialment en aquells que no estiguin regulats per cap normativa específica que prevegi l'exercici d'aquests drets.

EXTINCIÓ, RESCISSIÓ O RESOLUCIÓ

Aquesta clàusula és fonamental per a garantir la seguretat jurídica preventiva.

La resolució del contracte es donarà quan hi hagi un incompliment de prestacions per alguna de les parts, amb la indemnització consegüent. A l'acord de custòdia es poden establir les obligacions que ha de complir cada part i les conseqüències de l'incompliment, així com les possibles indemnitzacions. Això facilitarà enormement la interpretació judicial en cas d'incompliment i millorarà per tant la seguretat jurídica de les parts.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Models de contracte de la Xarxa de Custòdia del Territori

Poseu-vos en contacte amb la Xarxa de Custòdia del Territori per a models d'acords disponibles (<http://www.custodiaterritori.org>).

12.E. Compromisos de les parts

Els **compromisos de les parts** i també les restriccions de gestió **queden reflectides de forma clara i precisa** en la proposta d'acord, independentment de la forma jurídica escollida. Si és necessari, l'acord estableix el compromís de redactar un document tècnic annex que concreti les directrius de gestió de la finca.

OBJECTIUS DE L'ACORD

Per tal de fer possible el seu seguiment, l'acord de custòdia ha **d'expressar clarament els objectius que es pretenen assolir** i incloure els aspectes que cal tenir en compte a l'hora de fer-ne el seguiment i els paràmetres que es consideren acceptables. És important que aquests objectius i paràmetres de seguiment s'inclouin de forma tan precisa com sigui tècnicament possible.

El lloc indicat per a explicar els objectius i paràmetres de seguiment és en els antecedents de l'acord, apartat en que s'hi inclourà també una descripció general de la finca i dels valors naturals que ens motiven a signar l'acord, la relació entre l'entitat de custòdia i la propietat i altres aspectes que valgui la pena explicar. Tanmateix, s'ha de **vetllar perquè aquest objectius es tradueixin en drets i deures concrets, presents a les clàusules de l'acord**⁶.

En els acords que impliquin la redacció d'un pla de gestió o es remetin a un pla de gestió preexistent, caldrà especificar-hi també els objectius i paràmetres de seguiment. L'existència d'un pla de gestió, però, sempre que estigui ben citat com a annex de l'acord i que estigui acceptat i signat per les parts, pot servir-nos per a detallar-los millor.

Entre altres aspectes, caldrà que l'acord especifiqui en concret:

- Els **límits de la finca**: normalment a la primera clàusula del contracte, on es concreta l'objecte. Hi especificarem el nom, les dades registrals i cadastrals i, si és tècnicament possible, les coordenades UTM. Adjuntarem sempre un plànol o croquis amb el màxim detall i procurarem que els límits de la finca estiguin marcats sobre el terreny.
- Els **usos admesos** a la finca i les **prohibicions** expresses.
- L'**objecte de la conservació** (espècies, elements patrimonials, elements paisatgístics,...), citats de forma concreta (la tortuga d'estany, l'àliga cuabarrada, la roureda de tal lloc, la cabana de, etc.).
- Els **objectius concrets de millora o conservació** respecte d'aquest objecte de conservació, concretats en accions i indicadors quantificables. Inclourem sempre objectius mesurables, evitant els inassolibles i genèrics. Això permetrà un seguiment més acurat de l'acord degut a l'existència d'un referent de les accions que cal realitzar.
- Els **paràmetres de seguiment** en relació als objectius.

⁶ Collado, H., A. Cortina. 2012.

OBLIGACIONS/PRESTACIONS

Entre les clàusules de l'acord és imprescindible determinar de la forma més detallada possible les obligacions que cadascuna de les parts s'ha compromès a complir. L'espectre de possibilitats és pràcticament infinit, per la qual cosa es fa necessària aquesta concreció perquè aquest aspecte és, en la major part de casos, especialment en els negocis jurídics atípics, el que determina el contingut del dret constituït.

Els **negocis jurídics típics** tenen un reconeixement legal exprés i, a més, gaudeixen d'un règim normatiu específic.

Els **negocis jurídics atípics** són aquells acords de voluntats que sent lícits i admissibles amb caràcter general, com a derivació de l'autonomia de la voluntat, no tenen regulació institucional, per no haver estat contemplats expressament pel legislador.

Els drets i les obligacions de les parts han d'estar basades en un projecte de conservació i establertes de forma concreta o bé en el text del contracte o bé annexades en forma de document tècnic de gestió al qual es remeti l'acord.

DIFUSIÓ DE L'ACORD

És clau que tant l'entitat com el propietari tinguin clar quina difusió es pretén fer de l'acord i com es farà.

A vegades, els interessos poden ser contraposats. Per exemple, des de la perspectiva de l'entitat, pot ser beneficiós divulgar l'existència de l'acord, mentre que per al propietari pot suposar massa visites inesperades a la seva finca. Per tant, és convenient pactar la difusió de l'acord.

Una altra via per fer difusió dels acords de custòdia és la senyalització a les finques i/o l'edició de diplomes per col·locar al domicili o despatxos dels propietaris. D'aquesta manera s'informa a la societat i es dona prestigi a les finques amb acords de custòdia.

12.F. Eficàcia real de l'acord

Si les parts tenen la voluntat de **vincular l'acord a la finca** (transcendència real / eficàcia davant de tercers), formalitzen l'acord en **escriptura pública i l'inscriuen al Registre de la Propietat**.

FORMALITZACIÓ DAVANT NOTARI

Un segon pas en la millora de la qualitat i seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori és la signatura de l'acord davant de notari, és a dir, la seva formalització en escriptura pública (o elevació a escriptura pública,⁷) la qual cosa ens aporta una documentació certa dels compromisos i l'autenticitat de la qual no presentarà dubtes. D'acord amb la Llei de 28 de maig de 1862 del Notariat, els notaris són els encarregats d'aportar *fe pública*, és a dir, garantia de l'autenticitat d'un acte o d'una situació jurídica o de fet.

Les escriptures públiques s'arxiven a les notaries en els anomenats *protocols*, que queden permanentment a disposició de les parts interessades amb còpia al registre del Consell General del Notariat. Aquest sistema d'arxiu i publicitat està establert a la Llei del Notariat.

Tanmateix, els despatxos notariaus estan integrats per un conjunt de professionals que ens ofereixen assessorament sobre tots els aspectes legals i fiscals de la signatura dels acords i poden, fins i tot, redactar-los, en cas que es consideri oportú.

- > Una escriptura pública és un document públic en què es fa constar un fet determinat o un dret autoritzat per aquest davant notari, que signa l'atorgant o els atorgants, i dóna fe sobre la capacitat jurídica del contingut i la data en què s'ha realitzat. Aquest instrument notarial conté una o més declaracions de les persones que intervenen en un acte o contracte, emeses davant el notari, que el complementa amb els requisits legals propis i específics de cada acte, per a la seva incorporació al protocol del propi notari i, en el seu cas, per què pugui inscriure-s'hi.
- > Mitjançant l'escriptura pública, el notari o bé pot limitar-se a donar publicitat a un acord prèviament signat per les parts en privat (cas en el qual simplement inserirà l'acord signat dins l'escriptura, i validarà la voluntat i capacitat de les parts) o bé redactar l'esborrany d'acord (anomenat minuta notarial) que les parts signaran davant d'ell ja directament amb caràcter de document públic.

Per tant, podem afirmar que la intervenció notarial en la formalització dels acords i contractes de custòdia del territori és convenient tant per assegurar la capacitat i voluntat de les parts que hi intervenen, expressada en un document cert, com per a garantir la bona conservació de l'acord, i també per facilitar-ne una millor redacció i l'assessorament previ sobre les conseqüències jurídiques que té.

La intervenció notarial és necessària per a assolir:

⁷ En aquesta guia es parla de formalització en escriptura pública, però cal aclarir que en argot legal sovint es parla «d'elevació a pública».

- **Certesa:** les parts, tant el propietari com l'entitat de custòdia han de tenir certesa i confiança absolutes en el que estan duent a terme. Per això és fonamental el consentiment informat, és a dir, el consentiment prestat sobre la base de conèixer l'acte jurídic completament, així com les conseqüències d'aquest. En aquesta funció és fonamental la figura del notari, no tan sols com a assessor sinó com a protector de les persones i relacions jurídiques implicades.
- **Llibertat:** que implica garantir la llibertat i la plena capacitat tant d'obrar com jurídica de tots els atorgants.
- **Força probatòria:** atesa la funció del notari de donar fe pública d'un acte o d'un fet, el contingut de l'escriptura pública es pressuposa autèntic i aportar-la eximeix de provar-ne el contingut en judici. L'escriptura pública és doncs un títol executiu.
- **Legitimació:** per la intervenció del notari es garanteix que les persones que hi intervenen són qui diuen ser i que tenen les facultats necessàries per a l'atorgament de l'escriptura, tant en el cas de la representació orgànica (persones físiques) com voluntària (apoderament).
- **Control de la legalitat:** el notari qualifica i controla que el document atorgat compleix la legalitat vigent o aplicable en cada cas. Aquesta funció és essencial en la custòdia del territori. La via notarial serà la més efectiva i ràpida per a donar resposta, dissenyar o ajudar a dissenyar els diferents pactes o acords que les parts vulguin establir, ajustar-los a dret i vetllar perquè efectivament responguin a la verdadera voluntat de les parts.
- **Documentació pública:** si en darrer terme pretenem l'accés al registre de la propietat, el dret o l'acord ha de constar en escriptura pública, per imperatiu de la llei hipotecària.

L'EFICÀCIA DE L'ACORD DAVANT DE TERCERS

El tercer pas per a millorar la seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori és la inscripció en el Registre de la Propietat, si escau. En els casos en què l'acord tingui transcendència real, la inscripció suposa obtenir seguretat més enllà de les parts davant de tercers. El Registre de la Propietat aporta l'anomenada publicitat registral, que significa la possibilitat de confiar en la certesa d'allò que hi consta fins al punt de prevaler com a cert fins i tot quan no ho és.

El Registre de la Propietat és una entitat descentralitzada amb base territorial que s'encarrega d'inscriure els títols de propietat sobre els béns immobles i les càrregues (usdefruits, servituds, hipoteques, etc.) que aquests poden suportar.

El principi de fe pública registral ens garanteix que la informació que conté preval fins i tot quan existeix un títol legítim posterior (per exemple, una compravenda) que no s'ha inscrit.

La inscripció en el Registre de la Propietat, per tant, assegura que qualsevol persona, inclosa aquella qui compri o adquireixi qualsevol dret sobre la finca gravada per l'acord, en coneixerà l'existència o l'haurà de respectar en qualsevol cas.

Per a la inscripció registral és requisit previ la formalització del document en escriptura pública davant notari.

Més enllà d'aquesta funció bàsica, el Registre de la Propietat desenvolupa una funció instrumental en doble sentit. D'una banda, proporciona seguretat jurídica a les estratègies en què consisteix la custòdia, sempre que aquestes tinguin transcendència real sobre la finca; i de l'altra, serveix com a sistema d'homologació o validació a efectes administratius, com per exemple l'obtenció de beneficis fiscals.

Aquesta darrera funció la pot facilitar també altres registres administratius sectorials (com per exemple el registre administratiu dels contractes de conreu, o un futur registre de contractes de custòdia del territori, si escau). Aquests registres aporten o aportarien publicitat d'acord amb la normativa que els reguli en cada cas, però únicament el Registre de la Propietat pot fer publicitat dels acords amb els efectes que s'han comentat.

12.G. Representativitat legal

L'entitat s'assegura a través del Registre de la Propietat que **les parts presents o representades en la negociació tenen la capacitat suficient per a signar**.

Pel principi de fe pública registral, es garanteix plenament que la persona o les persones que consten com a titulars de la finca al Registre de la Propietat, són titulars. Per aquest motiu, el primer pas a l'hora de signar un acord de custòdia és demanar al Registre de la Propietat la nota simple informativa, el document que expedeix el registrador certificant l'estat de la finca (titularitat i càrregues), que es pot aconseguir també a través de la pàgina web. Aquesta nota també es pot aconseguir a través del web del Col·legi de Registradors⁸.

⁸ <http://www.registradores.org>

12.H. Trencament de la negociació

L'entitat té clars els mínims que pot acceptar i no dubta a **abandonar la negociació si no pot garantir l'equilibri entre els compromisos de les parts.**

L'entitat ha de treballar, per sobre de tot, per a garantir el compliment de la seva **missió i objectius** estratègics i evitar que cap procés de negociació salti per sobre aquests principis. Així doncs, davant les **exigències excessives** o condicions d'un propietari, l'entitat pot valorar que no pot assumir-les o que són desproporcionades. En molts casos, cal garantir la **coherència** entre els acords amb diferents propietaris i evitar l'especulació que pot representar l'activitat de l'entitat.

Així doncs, l'entitat ha de ser capaç i sentir-se forta per a **abandonar la negociació** sempre que aquesta no es consideri profitosa pels motius exposats o altres que l'entitat cregui de prou valor.

13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini

L'entitat té l'estructura interna i els recursos necessaris per a assegurar el compliment a llarg termini dels acords de custòdia que assumeix, així com el seu seguiment i avaluació.

La custòdia no s'acaba amb un projecte de restauració, o transformació i adequació d'usos, o simplement de no-activitat en un indret. Sense el seguiment de les actuacions realitzades, l'avaluació del seu èxit, el manteniment necessari, i la capacitat de reaccionar davant un incompliment, l'entitat no pot assegurar la conservació de l'espai on ha actuat.

Així, doncs, **el seguiment dels acords és el vehicle per a la confirmació i comprovació que la custòdia és eficaç** per a la conservació del patrimoni natural, cultural i paisatgístic, de manera que es converteix en una eina imprescindible de reconeixement social, transparència i rendició de comptes. Per aquest mateix motiu el seguiment pot arribar a ser l'instrument de les entitats de custòdia per a certificar les seves activitats davant les administracions, els seus col·laboradors i socis, i la societat en general. Així mateix tindrà un important paper en el futur reconeixement d'incentius fiscals per a la custòdia.

A més, amb el seguiment dels acords de custòdia l'entitat pot aconseguir:

- Treballar i millorar la relació amb el propietari.
- Obtindre informació detallada de l'estat de la finca de forma periòdica.
- Assegurar-se que l'acord es compleixi.
- Veure si l'acord establert realment ajuda a assolir els objectius de conservació.
- Identificar oportunitats de gestió per al futur.
- Detectar possibles conflictes de forma prematura i facilitar la seva solució.

Cal treballar per a aconseguir avaluar l'eficàcia dels acords. Ara bé, les tasques de seguiment poden representar una despesa significativa per a les entitats en temps i recursos. Així doncs, **cal preveure el seguiment en la planificació de l'entitat** i en el procés de gestació de les iniciatives.

Per al bon desenvolupament de la bona pràctica la xct posa a disposició de les entitats de custòdia del territori l'**Eina de Gestió d'Acords de Custòdia (EGAC)**. L'EGAC és una base de dades on-line (**acords.xct.cat**) que permet treballar totes les fases de la gestió d'un projecte de custòdia. Facilita especialment el seguiment i avaluació dels acords i la nostra acció en conservació.

Recomanacions referents al compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini:

13.A. Previsió de recursos per al manteniment dels acords

13.B. Manteniment dels acords a llarg termini

- > Responsabilitat envers els acords
- > Previsió dels costos de manteniment d'un acord
- > Fons pel seguiment dels acords

13.C. Protocol en cas de desaparició

- > Entitats "a segon terme" (back-up)
- > Co-participació

13.D. Mètode de seguiment i avaluació d'acords

- > Eina on-line de gestió dels acords de custòdia del territori (EGAC)
- > Un acord clar i executiu facilita el seguiment
- > Informació de base
- > Definició del protocol de seguiment de la vostra entitat
- > Mecanisme d'avaluació del compliment de l'acord
- > Sistemes d'Informació Geogràfica (SIG) i seguiment

13.E. Registre documental dels acords de custòdia

- > Procediment d'emmagatzematge de la informació i documentació

13.F. Seguiment amb la propietat

- > Fórmules de contacte amb els principals actors de la zona per realitzar el seguiment
- > Contacte postseguiment

13.A. Previsió de recursos per al manteniment dels acords

L'entitat persegueix **una estratègia a llarg termini de consecució dels recursos suficients** per a garantir el compliment dels acords i compromisos presos.

L'entitat preveu i assumeix en el seu pressupost el cost de seguiment de tota la durada de l'acord.

PREVISIÓ DELS COSTOS DE MANTENIMENT D'UN ACORD

Abans de signar un acord, l'entitat hauria d'estimar el cost que li suposarà l'acord de custòdia en termes de seguiment i manteniment. De fet, és recomana fer-ho fins i tot des dels inicis que comença la negociació amb la propietat. (vegeu *Bona pràctica* **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Fins i tot en el cas de plantejar que el seguiment el pugui fer voluntariat, cal preveure els costos que això comporta, com ara les dedicacions de coordinació de voluntariat, la consulta d'experts especialitzats, els costos inesperats de gestió o de defensa en cas d'incompliment, etc.

L'estimació de costos anirà sent precisa a mesura que l'entitat tingui més experiència. Cal no subestimar costos o plantejar-los massa justos, etc. En el cas de preveure que l'acord de custòdia consideri elaborar un pla de gestió, els costos de seguiment han de ser calculats segons el que estableixi el pla, i constar-hi.

S'han de tenir en compte els costos executius (que inclouen el seguiment), els costos administratius, i els costos estructurals i de funcionament de l'entitat. En el cas d'una entitat voluntària també cal preveure els costos de seguiment, de consulta d'experts, i altres.

Els diferents tipus de costos que pot haver-hi són:

Costos d'arrencada

Els costos a preveure just quan s'inicia una iniciativa de custòdia. Normalment aquests són els costos de transformació de la finca per al compliment dels objectius de conservació. Poden ser costos que es donin una sola vegada, o que siguin ocasionals (per exemple, instal·lació de tanques, plans de gestió i les seves revisions, etc...). Alguns exemples:

- Comunicació de l'acord (si necessari): roda de premsa, presentació, etc...
- Contactar els veïns per explicar el projecte.
- Pagament de les taxes corresponents, en el cas de compra o donacions.
- Preparació del contracte, sobretot en el cas d'opcions jurídiques complexes.
- Senyalització: entrada, límits de la finca, riscos.
- Neteja de brossa de la finca.

- Inventaris dels recursos naturals i culturals de la finca.
- Localització d'espècies rares.
- Instal·lació de tanques.
- Instal·lació de portes a l'inici de itineraris, o bloqueig de camins.
- Creació d'itineraris o àrea d'aparcament.
- Retirada d'edificis o de riscos existents.
- Compra o preparació de mapes, fotografies aèries, etc.
- Pla de gestió.
- Edició de material informatiu de l'acord.

Costos anuals

La majoria de costos de manteniment dels acords són originats pel seguiment anual d'aquests, i a la gestió de la finca, si s'escau. Aquests són els costos que ha de generar el fons de seguiment. Alguns exemples de costos anuals:

- **Seguiment:** Un acord de custòdia necessita d'un seguiment regular
- **Manteniment:** senyalística, itineraris, camins, edificis, passarel·les, etc... els costos han d'incloure els tècnics o consultors i el dels objectes en si.
- **Equipament:** costos de lloguer o compra d'equipaments varis necessaris per a la gestió de la iniciativa.
- **Costos de manteniment i/o restauració dels valors naturals/culturals:** poden ser diversos depenent dels objectius de l'acord. Pot incloure eliminació d'espècies exòtiques, control de creixement d'aquestes, segues, plantacions, gestió forestal, manteniment del paisatge, control de plagues, control de qualitat de l'aigua, caixes nius, treballs agrícoles, etc.
- **Administració:** Costos administratius relatius al seguiment i manteniment dels acords de l'entitat. Poden ser per més d'un acord, però s'han de cobrir amb el fons de seguiment. Pot incloure tècnics, costos de coordinació, de desenvolupament de la política de seguiment, mantenir el registre de seguiment, pressupost anual, tasques de gestió administrativa i direcció.
- **Assegurança:** Per exemple, en el cas que es realitzin jornades de voluntariat, o el seguiment el facin voluntaris.

Costos de reemplaçament

Són aquells costos que ocasionalment es presenten però no de forma anual, i sobretot relacionats amb el manteniment de la finca. Poden incloure el reemplaçament, reparació o manteniment de:

- Fulletons informatius.
- Tanques.
- Senyalització.
- Equipaments pel manteniment.
- Passarel·les i altres infraestructures.
- Edificis, si s'escau..

FONS PEL SEGUIMENT DELS ACORDS

Les entitats de custòdia poden crear un fons destinat al seguiment dels acords, i a les despeses originades en cas d'incompliment de l'acord.

Es tracta, doncs, de dipositar una quantitat en el fons per a cada acord de custòdia signat. Es pot dipositar una quantitat fixa de diners al fons cada vegada que se signa un acord de custòdia, o calcular la quantitat necessària per al seguiment per a cada tipologia d'acord. Alguns exemples de diferents maneres de proveir aquest fons:

- Fer una **aportació única** quan se signa l'acord: Cal calcular quan cal anualment per a fer el seguiment. Llavors, a partir d'aquí, fer el càlcul de quants diners cal posar al fons perquè a un interès determinat anualment generin els diners necessaris per a fer el seguiment.
 - > Exemple: si estimem que el cost mig de seguiment anual és de 175€, l'entitat necessita un fons de 3500€ que a un 5% d'interès li produeix aquests 175€. En aquest cas, no es té en compte el cost de seguiment de cada acord per separat, sinó que es fa un promig. És un mètode poc complicat i directe que, sobretot, funciona per a entitats que tenen acords semblants en hectàrees i complexitat.
- Per a **cada acord de custòdia en concret calcular els costos** de seguiment. Basant-se en nombre d'hectàrees, la presència de construccions, i l'experiència de l'entitat. Calcular la quantitat necessària de posar al fons per a generar aquesta quantitat.
- **Càlcul de costos acurat per a cada acord**. Aquest mètode és més costós en temps però és més acurat. Inclou l'accessibilitat a la finca, usos de les finques veïnes, usos permesos i restriccions, freqüència de seguiment, etc.
 - > Exemple: sobre les dades de la iniciativa extrapolar els costos de seguiment tenint en compte desplaçaments dels tècnics, tasques administratives (incloses les comptables i financeres), si hi ha visites a la propietat (visites guiades, etc..), costos directes.
- **Segons el valor de la finca**. Sobretot en cas de compraventa, donacions, o acords amb transcendència real, però no necessàriament. En casos de finques molt petites, es pot valorar de posar una quantitat mínima.
 - > Exemple: Destinar un 1% del valor de la finca al fons pel seguiment.

Fonts d'obtenció de recursos

En països anglosaxons és una pràctica habitual de demanar a la propietat la contribució necessària per al seguiment de l'acord que signa:

- En el cas d'una **compravenda**, es pot pactar que la propietat no rebi aquesta quantitat.
- En el cas de **donació**, tot i que en un principi pot semblar que la propietat ja ha fet prou, en realitat, és un dels casos en què està més convençuda de la necessària conservació de la seva propietat. Per tant, és lògic que ells també decideixin de proveir un petit fons, en forma de donatiu, que asseguri que la conservació de la seva finca a perpetuïtat.
- En el cas dels **acords de custòdia**, cal valorar la tipologia de propietat i la tipologia d'acord que es presenta. Si és un acord de mínims, amb un propietari reticent, potser no serà possible que a més aquest faci una donació per al seguiment.

A Catalunya, aquesta pràctica no és habitual, tot i que hi ha casos en què el propietari posa recursos propis per a fer el seguiment.

Altres maneres de proveir aquest fons són:

- En el cas de tractar-se d'una compra de terreny, una de les estratègies és **afegir el valor del seguiment** (és a dir, la part que anirà al fons per a la custòdia per a fer seguiment) **al preu de la compra**, i fer captació de fons a partir d'aquí. En cas que això no pugui ser, es recomana sobretot de fer una campanya de captació de fons per a fer el seguiment abans fer la compra, ja que és més fàcil, eficient i transparent, i també més motivacional. Per exemple, amb una donació de "100" aconseguirem poder adquirir i conservar "100.000" de tal lloc.
- A través de l'obtenció d'ingressos per a la **producció en la finca en custòdia**. A la finca s'hi poden portar a terme activitats agrícoles o forestals que generin algun ingrés i destinar-ne una part al manteniment. Cal vigilar, però, en el cas de tenir finques productives i no-productives, de no prioritzar les productives pel sol fet de generar ingressos. La localització d'edificis en la finca en custòdia on es poden fer activitats que generin ingressos pot ser una avantatge, però cal recordar que també generen més despeses i una responsabilitat en la seva gestió d'acord amb els termes de l'acord.
- Fent **campanyes de captació de fons** per al seguiment dels acords. Cal fer un càlcul de què suposa econòmicament fer el seguiment d'un acord. La propietat ens pot ajudar en la campanya, si hi està ben disposada, i per exemple, té bona relació amb l'entorn. Una altra proposta pot ser dirigir-se a la base social de l'entitat, i fer algun acte de presentació del nou projecte al seu entorn, propietaris veïns, aprofitar alguna de les activitats regulars de l'entitat, etc.
- Una altra manera és arribar a un acord amb **l'ajuntament o entitat local que col·laborin** per a fer el seguiment dels acords signats per l'entitat en el seu municipi.
- Quan es reben **donacions** no destinades a un objectiu concret, se'n pot destinar una part al fons pel seguiment.
- Destinant una **part del pressupost estructural** anual de l'entitat al fons per al seguiment. També es poden transferir els guanys d'altres fons establerts de l'entitat al fons de seguiment. Pot ser una certa quantitat per acord, o una quantitat fixa anual.

Manteniment i gestió del fons

Cal tenir present que els diners que s'hi destinin seran exclusivament per al seguiment (més enllà de les operacions bancàries que el fons pugui generar).

És l'òrgan de govern de l'entitat qui ha d'establir les condicions i temporalitat de les retirades de diners del fons. Cal establir la retirada anual per a fer el seguiment dels acords, i en el cas que el fons també s'utilitzi per a possibles violacions, com i quan fer retirades d'emergència per cobrir aquests costos.

- Generalment, els primers anys del fons, quan els costos de seguiment dels acords són relativament baixos (n'hi ha pocs, encara s'està actuant a la finca, etc..) es pot pensar en, un cop generat el fons, destinar tots els guanys que obtingui a tornar-los a reinvertir en el fons.
- Retirar un % anual del valor nominal del fons per al programa de seguiment. Aquest % pot cobrir o no les despeses totals de seguiment. Si no ho fa, cal destinar part del pressupost anual també a seguiment. El % ha d'estar calculat perquè permeti portar uns diners suficients al pressupost operatiu, però mantenir el fons.
- Retirar segons els costos específics de seguiment, sobretot si aquests no són molt elevats. Assegura tenir el seguiment cobert, però si els costos són elevats, pot ser que retiris més del que el fons ha generat i per tant el disminueixis.

En el cas d'haver de retirar efectiu per a cobrir les despeses de gestió d'un incompliment d'un acord es pot fer del fons de seguiment, però cal tenir en compte que llavors s'ha de tornar a cobrir: si es guanya el cas, pot ser que es reemborsin els costos legals, o que es rebi una indemnització, però també pot passar que no es recuperi.

- En aquest cas, cal tornar a captar fons per al fons de seguiment. També es pot optar per tenir un fons exclusiu per a possibles incompliments, o quan se'n presenti un, fer primer la captació de fons per afrontar el cas abans de treure diners del fons de seguiment.

13.B. Manteniment dels acords a llarg termini

Dins la planificació de la iniciativa de custòdia es preveuen els **mecanismes econòmics** que assegurin el **desenvolupament futur** de la iniciativa, el manteniment de les actuacions realitzades i els costos derivats del seguiment de l'acord de custòdia.

RESPONSABILITAT ENVERS ELS ACORDS

Com ja s'ha comentat, la custòdia no s'acaba amb un projecte de restauració, o transformació i adequació d'usos, o simplement de no-activitat en un espai. Sense el seguiment que això sigui realment així, de fer el manteniment necessari, o la capacitat de reaccionar davant un incompliment, l'entitat no pot assegurar la conservació de l'espai on ha actuat.

És necessari assegurar el compliment dels termes pactats en l'acord, i de manera anual, aconseguir recursos per a iniciar almenys un dels termes pactats. Així com actuar en cas d'incompliment de l'acord.

Cal que una entitat valori si podrà fer-se càrrec del seguiment i manteniment dels pactes de l'acord de custòdia abans de signar-lo. Algunes preguntes que poden ajudar a valorar-ho són les següents:

- Fer el seguiment és pràctic considerant lloc, mida, forma de la finca, complexitat de l'acord?
- Quines probabilitats hi ha d'incompliment de l'acord?
- Els límits de la finca són clars?
- El títol de propietat és clar?
- L'acord té termes sobre els quals es pot fer el seguiment i se'n pot prendre responsabilitat real? Es pot fer un seguiment clar de les restriccions de l'acord?
- L'entitat està financerament preparada per a fer el seguiment?

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Fitxa procediment pel manteniment dels acords de custòdia (XCT)

MANTENIMENT DELS ACORDS DE CUSTÒDIA. PROCEDIMENT

1. OBJECTE *(Descriure la missió o propòsit del procediment)*

L'objecte d'aquest procediment és descriure la sistemàtica que segueix l'entitat per al manteniment dels acords de custòdia un cop signats. Estableix les pautes d'actuació per al seguiment anual de l'acord, registre del seguiment de l'acord, captació de fons pel manteniment de l'acord, actuacions de manteniment, actuació en cas d'incompliments, etc..

2. ABAST *(Descriure l'àmbit d'aplicació)*

Afecta a totes les iniciatives de custòdia que desenvolupa l'entitat un cop l'acord de custòdia ha estat signat.

3. ENTRADA I SORTIDA *(En quin moment comença i quan acaba)*

L'inici és a partir del moment en què es signa un nou acord de custòdia. El resultat és assegurar la continuïtat i el manteniment de l'acord a llarg termini, i complir els seus objectius de conservació.

4. RESPONSABILITATS *És difícil generalitzar, ja que la informació d'aquest punt serà molt específica de cada entitat en base a la seva organització, càrrecs existents i normes d'actuació. Cal pensar en totes les persones que intervenen en el procés i definir clarament quines responsabilitats tindrà cadascú.*

Òrgan de govern:

- Establir política de manteniment dels acords.
- Establir gestió del fons de seguiment.
- Aprovar canvis en els acords.
- Aprovar actuacions davant incompliments.
- Aprovació nous acords i costos derivats.

Responsable de manteniment d'acords

- Costos dels acords
- Tenir al dia la informació al respecte l'estat dels acords.
- Programa de seguiment anual dels acords.
- Planificació de les actuacions necessàries a cada acord.

Voluntariat i/o equip de l'entitat

- Seguiment anual i informe de seguiment.
- Execució d'actuacions als espais amb acords de custòdia.

5. DEFINICIIONS (OPCIONAL. Aquí podem definir totes aquelles paraules que sortiran més endavant i que creiem que cal aclarir perquè no portin a confusió)

Manteniment de l'acord:

Propietat:

Iniciativa de custòdia:

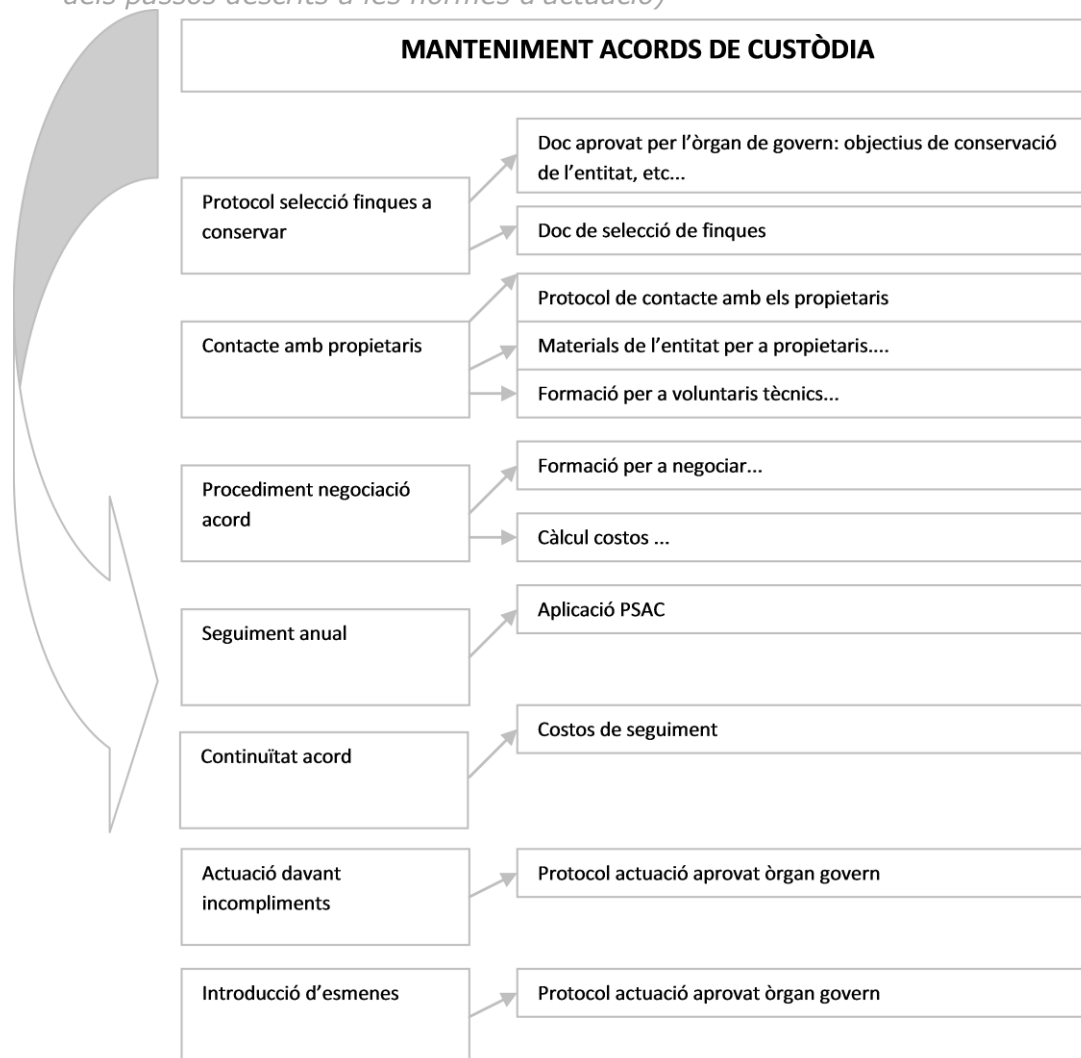
6. NORMES D'ACTUACIÓ

És la part més àmplia i important del document.

Cada ECT ha de definir la seva pròpia estratègia d'actuació segons la seva capacitat, els materials de què disposi, el context en què es trobi, etc.

Es definiran de manera seqüencial tots els passos que cal dur a terme per desenvolupar l'activitat objecte del procediment. Es contemplaran totes les possibles respostes i resultats, i la manera d'actuar en cada cas.

7. DIAGRAMA DE FLUX (OPCIONAL. Hauria de ser un esquema simple i visual dels passos descrits a les normes d'actuació)



DOCUMENTACIÓ ASSOCIADA *Anomenar la documentació vinculada al procediment i que ajuda a completar-lo (altres procediments, registres, bases de dades, etc.). A continuació s'exposen algunes idees pel cas del procediment de contacte amb la propietat:*

- Registre del seguiment anual de l'acord *(per exemple, això es pot fer mitjançant la base de dades del Protocol de Seguiment i Avaluació dels Acords per a entitats de custòdia).*
- Registre de conflictes *(l'anàlisi dels quals pot ajudar a millorar el procés en un futur)*
- Memòries de les actuacions realitzades en el marc de la iniciativa de custòdia.

INDICADORS DE CONTROL

Manteniment de l'acord:

Diferents procediments:

- Seguiment anual de l'acord
- Contacte regular amb les propietats
- Gestió d'incompliments
- Introducció d'esmenes als acords
- Finançament de la gestió dels acords.

13.C. Protocol en cas de desaparició

L'entitat té previst un **protocol d'actuació** sobre els acords i iniciatives de custòdia que desenvolupa **en cas que l'entitat desaparegui**.

La conservació a llarg termini és un objectiu principal per la custòdia del territori i, per tant, cal trobar opcions de continuïtat dels projectes de custòdia en cas de problemes en l'entitat de custòdia responsable. En aquest apartat es proposen diferents opcions legals per a que les entitats de custòdia puguin donar continuïtat als seus projectes de custòdia en cas de no poder assumir els compromisos adquirits o en cas de dissolució. En tots els casos es requereix que una segona entitat (o més d'una) que actuï de successora i, per tant, dependrà de la voluntat i la possibilitat d'aquesta d'agafar aquesta responsabilitat o no.

CO-PARTICIPACIÓ

La co-participació consisteix en què dues o més entitats de custòdia signin l'acord de custòdia, per exemple, per a ajuntar diferents entitats amb capacitat d'actuació de diferents camps i que es complementin. Les diferents entitats o bé han d'acceptar iguals compromisos i responsabilitat sobre el seguiment, o bé cadascuna pot acceptar la responsabilitat en la seva àrea d'expertesa. Aquests rols han de quedar ben definits en el document de l'acord. Igualment, en el cas d'incompliment de l'acord.

La co-participació és una estratègia interessant per a acords complexes i per establir aliances (veure Bona pràctica 14) i enfortir i augmentar les possibilitats d'èxit de la iniciativa de custòdia. Així l'entitat pot participar d'acords i projectes interessants que potser sola no podria assumir. També pot tenir un rol significatiu en el manteniment dels acords a llarg termini en cas que la nostra entitat no els pugui mantenir, com veurem en el següent apartat.

ENTITATS "EN SEGON TERME" (BACK-UP)

Si l'entitat deixa de tenir la capacitat per a mantenir un acord de custòdia, o complir amb els termes pactats, pot recórrer a una altra entitat que vulgui i pugui fer-se càrrec de l'acord. Aquesta entitat l'anomenarem de "segon terme" o *back-up* seguint la terminologia anglesa.

Evidentment no tots els acords de custòdia tindran assegurada una entitat de segon terme però és important que en acords de més durada, amb alta complexitat i en finques d'alt valor ecològic intentem aplicar aquest mecanisme. Trobar entitats de segon terme no és fàcil principalment perquè fer-se càrrec d'acords de custòdia pot suposar un compromís i una càrrega econòmica significativa, a més l'àmbit d'actuació territorial o l'expertesa pot limitar la disponibilitat d'entitats que puguin assumir aquest rol.

La co-participació en la signatura d'acords és el principal mecanisme d'assignació d'entitats de custòdia de "segon terme", ja que és l'únic que assegura que efectivament hi ha el compromís de la segona entitat a adquirir les responsabilitats vers l'acord. Altres mecanismes, que no incloquin la signatura de l'acord per part de la segona entitat no poden garantir-ne el compromís final, ja que dependrà de la decisió de l'entitat en el moment que es doni aquesta situació.

En aquest cas consistiria en una entitat principal que es fa responsable de l'acord i una segona que només adquiriria responsabilitats en el cas que la primera no pogués gestionar correctament l'acord de custòdia o estigués en un procés de dissolució.

Com que és un procés amb dificultats per articular-lo de manera habitual, incorporar previsions en aquest sentit en els estatuts poden ajudar a donar més garanties del destí dels béns i compromisos en custòdia de la nostra entitat. Com s'explica en el següent apartat, en els estatuts no té sentit designar una entitat successora en cas de dissolució de l'entitat però sí que es poden incorporar els criteris concrets que hauran de seguir els seus òrgans per determinar les entitats successores en cas de dissolució, concretant al màxim les previsions que estableix la llei.

DISSOLUCIÓ¹

En les entitats de custòdia, la successió en cas de dissolució és una qüestió que afecta la continuïtat de la conservació, com un element més de la seva durada i eficàcia legal.

La regulació bàsica de la **destinació dels béns de les entitats sense ànim de lucre en cas de dissolució d'una associació o fundació** es troba en els arts. 39 CC, i arts. 324-6 i 335-6 CcC. Aquestes normes, amb algunes diferències entre associacions i fundacions es remeten a les **previsions estatutàries**. En cas de que els estatuts de l'entitat en dissolució no prevegi res en aquest sentit, la llei estableix que els béns sobrants/patrimoni romanent s'hauran de destinar a altres entitats sense ànim de lucre que tinguin finalitats anàlogues a les de l'associació o fundació dissolta i amb l'àmbit territorial més pròxim possible.

Això dificultaria la transmissió de la missió i dels acords de custòdia, que s'hauria d'articular a través d'un conveni amb l'entitat receptora del patrimoni per tal que es comprometi a donar continuïtat al projecte iniciat per l'entitat en fallida i només per un temps determinat.

També és important saber que, la destinació del patrimoni romanent es pot fer pels procediments de **realització dels béns o de cessió global d'actius i passius** (art. 314-4.2 CcC). És a dir, l'entitat pot optar per vendre tots els seus béns i drets i assignar els diners resultants a una entitat successora o bé assignar-li directament tots els béns i drets. En el cas de les entitats de custòdia, és evident que pel que respecta als drets i obligacions contrets dins els acords de custòdia, i als béns i drets adquirits en virtut d'ells no té sentit la realització, sinó la seva transmissió en concepte d'actiu i passiu: l'entitat successora els rep amb l'objectiu de continuar l'acció de conservació.

¹ Per a la redacció d'aquest apartat s'han utilitzat textos de l'informe: Collado Urieta, H., (2016). La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de les entitats no lucratives. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 24. XCT. 23pp.

Més encara, els drets no patrimonials que es deriven dels acords de custòdia del territori també s'haurien de transmetre a una entitat successora en la mesura que siguin transmissibles tot i ser obligacions amb caràcter personal. El canvi d'entitat obligada, que ha de ser acceptat per l'altra part (propietat) suposa una novació del contracte.

En el cas de dissolució de l'entitat, per que es formalitzi la transmissió és necessària l'acceptació de l'entitat successora en el moment de la transmissió, per la qual cosa la previsió d'una entitat successora concreta en els estatuts és poc efectiva. No obstant això, les entitats poden reflexionar sobre els criteris concrets que hauran de seguir els seus òrgans per determinar les entitats successores en cas de dissolució, concretant al màxim les previsions que estableix la llei.

Els criteris per determinar les entitats successores es poden preveure tant en els estatuts com en cada un dels acords, o fins i tot podria ser una previsió doble, de manera que l'estatutària funcionés en defecte de la contractual. Quan la previsió es faci dins de cada acord, es pot indicar una entitat successora que sigui signatària de l'acord, de forma que la successió es donarà de forma automàtica en cas de dissolució de l'entitat principal, ja que tant l'entitat successora com la propietat hi han convingut prèviament.

En general, els criteris aconsellables per determinar l'entitat successora són:

- àmbit territorial comú,
- afinitat d'objectius,
- igual nivell de consolidació, experiència i recursos.

Davant la dificultat de determinar aquesta entitat, les xarxes d'entitats poden tenir un paper subsidiari d'«últim recurs» sempre que desenvolupin l'estructura per fer-ho.

FUSIÓ PER ABSORCIÓ

El procés de **fusió per absorció** és una opció legal que tenen les entitats de custòdia en fallida per a poder transmetre tot el seu patrimoni i llegat ambiental a una entitat successora sense que aquesta darrera perdi la personalitat jurídica (tot i que amb l'obligació de canviar els estatuts per adaptar-se a la nova realitat).

Adicionalment, per a transmetre els acords de custòdia caldria una comunicació del canvi perquè drets i obligacions continuïn amb l'entitat que absorbeix. En aquest cas, es produeix una simple novació del contracte. De tota manera, caldria comprovar si en algun dels acords de custòdia signats hi ha una disposició específica que prevegi una altra opció per part de l'entitat que cedeix la gestió.

L'article 314-1 de la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, regula els processos de fusió de dues o més entitats jurídiques per mitjà de l'extinció de les entitats fusionades i la constitució d'una nova persona jurídica, o bé per mitjà de l'absorció d'una o diverses persones jurídiques per una altra. En aquest cas ens centrarem el **procés de fusió per absorció**:

1. Els patrimonis de les entitats fusionades o absorbides es transmeten en bloc a l'entitat resultant de l'absorbent, que els adquireixen per successió universal.
2. Els òrgans de govern de les persones jurídiques que es pretenen fusionar han de redactar un projecte de fusió, que ha de contenir almenys:
 - a. La denominació i el domicili de les entitats participants en l'operació i, si escau, de la persona jurídica que s'hagi de constituir.
 - b. El text íntegre dels estatuts de la persona jurídica resultant de la fusió o les modificacions que s'hagin d'introduir en els estatuts de l'entitat absorbent.
 - c. La data a partir de la qual s'ha de considerar que les operacions de les persones jurídiques que s'extingeixen per raó de la fusió són fetes, a efectes comptables, per la persona jurídica a la qual transmeten el patrimoni.
3. El projecte de fusió ha d'anar acompanyat del balanç de fusió, d'un informe elaborat per l'òrgan de govern de l'entitat que ha d'acordar-la, en el qual es justifiquin els aspectes jurídics i econòmics de la fusió, i dels altres documents que, per a cada cas, estableixi la llei. Es pot considerar balanç de fusió el darrer balanç anual aprovat si s'ha tancat dins dels sis mesos anteriors a la data en què s'ha previst adoptar l'acord de fusió. Altrament, s'ha d'elaborar un balanç específic de fusió, tancat dins dels tres mesos anteriors al dia d'aprovació del projecte de fusió. En ambdós casos, si s'han produït modificacions importants del valor real del patrimoni després de la data de tancament del balanç de fusió, l'òrgan de govern n'ha d'informar l'òrgan que ha d'adoptar o aprovar l'acord de fusió.
4. L'acord de fusió ha d'ésser adoptat per l'òrgan sobirà de cadascuna de les entitats que es pretenguin fusionar i s'ha d'ajustar al projecte de fusió. Els documents a què fa referència l'apartat 3 han d'estar a disposició dels integrants dels òrgans que han d'acordar la fusió i, si n'hi ha, dels representants dels treballadors, perquè els puguin examinar en el domicili de la respectiva persona jurídica almenys amb un mes d'antelació respecte a la reunió en què s'hagi d'acordar la fusió.
5. L'acord de fusió s'ha de publicar en el Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya i en dos diaris de màxima difusió a la província o la comarca on les persones jurídiques que es fusionen

tinguin llur domicili, i ha d'expressar el dret dels creditors d'aquestes persones jurídiques a obtenir el text íntegre de l'acord i a oposar-s'hi.

6. La fusió no es pot executar abans d'un mes a comptar de la publicació a què fa referència l'apartat 5. Durant aquest termini, els titulars de crèdits contra les entitats que es pretenen fusionar, si els crèdits han nascut abans de la publicació i no estan suficientment garantits, s'hi poden oposar per escrit. En cas d'oposició, la fusió no pot tenir efecte si no se satisfan totalment els crèdits o no s'aporten garanties suficients.
7. El que estableixen els apartats 2 a 6 no és aplicable a les operacions de fusió o absorció de les associacions i les fundacions que, en la data de tancament de l'exercici econòmic, puguin portar un règim simplificat de comptabilitat. En el cas de les associacions, l'acord de fusió o absorció ha d'ésser adoptat per l'assemblea general de cadascuna de les entitats implicades. En el cas de les fundacions, l'acord de fusió o absorció ha d'ésser motivat i ha d'ésser adoptat pels patronats de totes les fundacions interessades, s'ha de formalitzar en una escriptura pública, llevat del cas de resolució judicial, i ha d'ésser autoritzat pel protectorat.

En el cas de les fundacions, la llei preveu alguns preceptes addicionals:

1. Dues o més fundacions es poden fusionar per qualsevol dels mitjans que estableix l'article 314-1.1 si convé per a complir millor les finalitats fundacionals i no ha estat prohibit pels fundadors.
2. L'acord de fusió, que s'ha de formalitzar en una escriptura pública, ha d'ésser motivat i requereix l'aprovació del protectorat. Un cop aprovat, s'ha de publicar. Els creditors s'hi poden oposar d'acord amb el que estableix l'article 314-1.5 i 6.
3. Si una o diverses fundacions no poden complir llurs finalitats o es troben amb greus dificultats per a complir-les i aquesta situació no es pot redreçar per mitjà d'una modificació estatutària, el protectorat, a instància de qui hi tingui un interès legítim o d'ofici, els pot requerir que es fusionin amb una altra fundació que compleixi finalitats anàlogues i hagi manifestat al protectorat la seva conformitat a la fusió. Fins i tot, si escau, els pot requerir que s'hi integrin com a fons especial.
4. En cas de fusió de fundacions sotmeses a diferent regulació, s'ha d'aplicar la normativa de Catalunya si el domicili de la fundació resultant s'estableix a Catalunya.

13.D. Mètode de seguiment i avaluació d'acords

L'entitat té implantat un protocol de seguiment i avaluació dels acords que preveu un **mínim de una visita anual a la finca i a la propietat** per a **avaluar els objectius** de conservació de l'acord.

EINA DIGITAL DE GESTIÓ DELS ACORDS PER A ENTITATS DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI

L'existent Eina de gestió dels acords de custòdia (EGAC), que compta amb una base de dades *online*, proposa de forma molt concreta com realitzar el seguiment, en aquest apartat s'hi fa especial esment.

UN ACORD CLAR I EXECUTIU FACILITA EL SEGUIMENT

Per tal de poder fer un seguiment acurat de l'acord cal que aquest sigui el màxim clar sobre els elements a conservar i allò que es vol aconseguir. L'acord de custòdia ha d'expressar clarament els objectius que es pretenen assolir i incloure els aspectes que caldrà tenir en compte a l'hora de fer-ne el seguiment, així com els seus paràmetres acceptables. És important que aquests objectius i paràmetres de seguiment s'incloguin de forma tan precisa com sigui tècnicament possible.

En els acords que es remetin o bé a la redacció d'un pla de gestió o bé a un pla de gestió preexistent, cal especificar també els objectius i paràmetres de seguiment. L'existència d'un pla de gestió, però, sempre que estigui ben citat com a annex de l'acord, i que estigui acceptat i signat per les parts, pot servir per a detallar-los millor. Entre altres aspectes, cal que l'acord especifiqui en concret:

- Els **límits de la finca**: normalment s'especifiquen en la primera clàusula del contracte, en què es concreta l'objecte. Hi ha de constar el nom, les dades registrals i cadastrals. S'hi adjunta un plànol o croquis amb coordenades UTM i amb el màxim detall en el qual els límits de la finca estiguin delimitats sobre el terreny.
- Els **usos admesos** a la finca i les prohibicions expresses.
- L'**objecte de la conservació** (espècies, elements patrimonials, elements paisatgístics,...) citat de forma concreta (la tortuga d'estany, l'àliga cuabarrada, la roureda de tal lloc, la cabana de, etc).
- Els **objectius concrets de millora o conservació** respecte d'aquest objecte de conservació, concretats en accions i indicadors quantificables. Els objectius han de ser mesurables, i evitar aquells que siguin inassolibles i genèrics. Això permet un seguiment objectiu de l'acord gràcies a l'existència d'un referent de les accions que cal realitzar.
- Els **paràmetres de seguiment** o de referència en relació als objectius.

INFORMACIÓ DE BASE

A fi de fer un bon seguiment del desenvolupament de l'acord cal tenir evidència de com són les condicions inicials de la finca en el moment de l'establiment de l'acord. Es tracta, doncs, d'obtenir la informació de base necessària, informació general sobre l'estat de la finca, els seus valors, la història, la propietat, etc. i qualsevol informació relacionada que es consideri d'interès. Aquesta informació, tal i com es comenta en l'apartat anterior, és interessant que s'afegeixi, de forma resumida, o bé als antecedents de l'acord o bé en un annex d'aquest.

Obtenir aquesta informació de forma ordenada, que sigui fàcilment consultable i que estigui inclosa d'alguna forma en l'acord és essencial per donar evidència dels valors dels recursos a conservar i facilitar el monitoratge posterior dels valors i recursos de la finca. L'EGAC disposa d'un apartat que facilita l'estructuració de la informació recollida i la generació d'un informe de seguiment complet i classificat en funció de la data de realització.

Paral·lelament, la informació de base ens pot servir per aconseguir la complicitat del propietari, doncs, potser al facilitar-li la informació de base (o un breu resum) el propietari descobreix certs aspectes i valors de la finca que no tenia en compte.

El moment idoni per a recopilar la informació de base és durant el procés de negociació, previ a l'establiment de l'acord, però es pot realitzar en qualsevol moment com a mesura extra del seguiment.

Continguts de la informació de base

Ha d'incloure tota la informació que sigui necessària per al correcte desenvolupament de l'acord, però cal que no s'estengui excessivament per aconseguir un document **maneuable**.

La informació ha de ser el màxim **objectiva i reproduïble** per tal que puguem fer un seguiment de forma fiable i que la informació sigui comparable al llarg dels anys. La documentació de base és recomanable que inclogui:

- **Localització** de la finca amb els corresponents límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt).
- Informació sobre els **valors de conservació** de la finca i sobre els que es realitza l'acord de custòdia.
- **Cartografia** de la finca, descriptiva i amb els principals elements d'interès.
- Informació sobre els **usos i activitats** que es desenvolupen en l'espai.
- **Informació cadastral** de la finca i del **registre** de la propietat (nom del propietari, superfície, càrregues,...).
- Estat **urbanístic** de la finca (sòl no urbanitzable, urbanitzable,...) i normativa associada.
- Dades de **contacte del propietari i gestors** de la finca.
- **Fotografies** de la finca (amb els punts de fotografia cartografiats).

DEFINICIÓ DEL PROTOCOL DE SEGUIMENT DE LA VOSTRA ENTITAT

La primera cosa que cal fer per garantir el seguiment dels acords de custòdia és establir un protocol o mètode regular. La diversitat d'acords i de finques comporta necessitats diferents en cada cas però, en la mesura que sigui possible, el protocol ha d'establir un procediment comú a totes les finques en què l'entitat tingui acords.

El protocol de seguiment ha de definir la política de seguiment de l'entitat per tal que, independentment de qui el dugui a terme, s'apliqui de la manera més homogènia possible en el temps. Així doncs, cal que **descrigui els procediments del monitoratge i els passos que cal seguir per aconseguir els objectius** fixats.

A continuació, s'especifiquen els principals aspectes que cal tenir en compte en definir el protocol de seguiment i exemples de les mencions que hauria de contenir el protocol de seguiment.

Objectiu del protocol de seguiment

Concretar al màxim la finalitat d'establir un programa de seguiment i el perquè de la seva redacció.

En aquest apartat cal destacar i recordar la importància del seguiment de les finques en custòdia i els seus acords com a eina per a mostrar i demostrar la feina realitzada per l'entitat.

- > Exemple: Establir la sistemàtica a seguir en les visites de camp periòdiques a les finques de l'entitat per tal de poder fer el seguiment regular dels valors de les finques en custòdia.

Freqüència de seguiment i època de l'any en què fareu les visites a camp

El més important és que el seguiment es faci de forma regular i en la mateixa època de l'any per tal de poder-lo comparar en el temps. Es recomana, com a mínim, una visita de seguiment a l'any, tot i que la freqüència pot variar depenent de les característiques i usos de la finca:

- En espais molt freqüentats o periurbans solen requerir un seguiment més intensiu de la finca.
 - Si hi ha un acord més restrictiu, potser cal augmentar la freqüència per a assegurar-ne el compliment.
 - Quan es produeixen canvis en la finca (en l'activitat agrícola o forestal, per la construcció d'edificacions, obres de restauració, pas de subministres,...) és interessant augmentar les visites per assegurar que no es produeixen impactes associats.
- > Exemple: "Es realitzarà una visita anual a cada una de les finques durant la primavera, excepte en aquelles situades en les zones pròximes a les platges en les que durant l'època de bany (juliol i agost) es realitzarà una visita setmanal."

Mètode de mostreig

Cal establir el mètode de seguiment per tal que sigui reproduïble (fotogràfic, rutes, mostrejors, censos de fauna, itinerari SOCC,...). Aquest variarà en funció dels valors i elements del patrimoni que siguin objecte de l'acord, però es recomana que el mètode sigui senzill, pràctic i eficient.

El mètode de mostreig variarà en funció de quin és l'objecte i els objectius de l'acord, de manera que si en un acord l'objecte de protecció és mantenir la població de tortuga d'estany, cal fer un recompte de

les seves poblacions amb una metodologia específica, mentre que si l'objectiu és mantenir la superfície arbrada el mètode pot consistir en una ruta fotogràfica.

- > De forma genèrica un mètode senzill i recomanable que pot ser útil en una gran part de les finques i acords, és el seguiment de fotografies realitzades des dels mateixos punts cada any dins de rutes establertes.

Sempre que s'estableixin rutes de mostreig, cal que estiguin ben cartografiades per tal que siguin reproduïbles any rere any. És recomanable cobrir tota la finca de forma regular per assegurar el seguiment de la seva totalitat, i potser caldrà establir diferents rutes per a anys alternatius. És important que les rutes revisin els límits de la finca en acord i els elements més importants per l'acord.

Qui fa el monitoratge?

L'entitat ha de definir quin perfil és el necessari i quins coneixements específics es necessiten per a poder fer el seguiment. Tant poden ser el personal tècnic de l'entitat de custòdia, els voluntaris com els membres dels òrgans de govern.

De forma genèrica, les persones que duguin a terme el seguiment han d'estar familiaritzades amb la finca, tenir els coneixements tècnics necessaris, conèixer la filosofia de l'entitat, el pla de gestió si existeix o el pla de treball anual, i ser capaces de reconèixer canvis, modificacions i oportunitats de gestió a la finca i l'entorn.

Això no obstant, és possible, que determinats acords puguin demanar una formació o especialització molt concreta (en botànica o en determinades espècies de fauna) i pot ser bo plantejar-se contractar suport extern.

És important que garantiu certa estabilitat en la persona que fa el seguiment per tal d'optimitzar el procés de coneixement de la finca i identificació de canvis, així com també per mantenir una relació propera amb la propietat.

- > Exemple: "Es designarà una persona voluntària a fer el seguiment procedent de l'entorn geogràfic pròxim a la finca. Aquesta serà escollida de forma coordinada entre el responsable de voluntariat i el coordinador de seguiment, intentant la màxima fidelitat possible de la persona per tal de garantir una continuïtat en el seguiment."

Tingueu en compte els possible riscos de les actuacions i valoreu la possibilitat de tenir la persona que fa el seguiment assegurada.

Procediment de documentació i emmagatzematge de la informació documentació

Cal fer una previsió per part de l'entitat del material que serà necessari tenir per a fer el seguiment per tal que pugueu garantir en el moment de la visita a camp i el tractament de dades.

Passos a seguir per a fer el seguiment

El protocol ha d'incloure un manual clar dels passos a seguir en el moment de fer el seguiment, el que cal tenir en compte les setmanes abans de fer-lo, concretar el procés de la visita de seguiment i allò que cal tenir en compte després.

Abans de la visita a camp

1. **Contactar amb la propietat**, i el gestor de la finca en cas que n'hi hagi, per a donar-los a conèixer amb suficient anterioritat la intenció de fer la visita de seguiment (un mínim de 15 dies abans). En aquest contacte, s'ha d'indicar qui truca i perquè, una data i una invitació per anar plegats a la finca. S'aconsella fer aquest contacte per via telefònica i, si es considera convenient, amb posterioritat es pot enviar una carta o correu electrònic.
2. **Contactar amb tots aquells agents socials i actors locals implicats** en la iniciativa que s'especifiquin en el protocol de seguiment de l'entitat i cregueu convenients (veïns, tècnics o responsables de l'ajuntament, guardes forestals, altres entitats,...) i donar-los a conèixer que realitzareu el seguiment.
3. **Llegir i revisar la informació prèvia**. Revisar el document de l'acord, la informació de base i els anteriors informes de seguiment. L'objectiu és fer-se familiar amb els aspectes més rellevants que cal seguir en la visita i tenir informació suficient per detectar incidències o fets destacables.
4. Preparar la **cartografia de la finca** que utilitzarem durant la visita i tenir clars els accessos, els punts a supervisar, punts on s'han de fer fotos i la ruta que seguirem. Sempre hem d'agafar una còpia i no l'original, per evitar pèrdues de material rellevant per al projecte.
5. Preparar el **material necessari**, que en cada cas dependrà dels temes sobre el que es realitza el seguiment. És important disposar d'una llista de verificació per a repassar el material abans de la visita. Aquí es proposen a tall d'exemple les següents:
 - còpia de cartografia,
 - còpia de la informació de base,
 - còpia de l'acord i les seves implicacions,
 - còpia del programa de seguiment,
 - fitxa de camp o formularis de seguiment en blanc,
 - càmera,
 - cinta mètrica,
 - binocles,
 - GPS,
 - altre material,...
6. En cas que la persona que realitzi el seguiment a camp no sigui personal laboral contractat de l'entitat, és convenient contractar una assegurança suplementària per a aquesta.

Procediment a camp

1. Buscar un **acompanyant**. Per seguretat és recomanable que les inspeccions o visites de seguiment no les realitzi mai una persona sola.
2. Realitzar el procediment del seguiment, els censos, les rutes establertes o aquelles activitats que formin part del **seguiment** i estiguin especificades en el protocol.
3. Omplir la fitxa **de camp i la documentació necessària** així com la cartografia amb la ruta realitzada.

4. **Fotografiar** els punts establerts prèviament com a punts de seguiment, o cartografiar els punts on es realitzen les fotografies.
5. **Localitzar en el mapa, documentar i fotografiar les incidències**, tant positives com possibles impactes. Estar atent a noves estructures o canvis d'ús, evidències d'impactes, possibles incidències o fets remarcables, etc.
6. Si s'escau, aprofitar per **trobar-se** amb aquelles persones que estiguin implicades en la iniciativa o es considerin convenients (guardes, tècnics de l'ajuntament, altres entitats,...).

Després de la visita

1. **Completar l'informe de seguiment** amb la informació recollida, anotar al mapa la ruta feta, localitzar les fotografies i qualsevol altra documentació. Com ja s'ha comentat anteriorment, l'EGAC proporciona l'opció d'introduir aquesta informació en una base de dades on-line i de forma estructurada.
2. **Ordenar i arxivar els documents i les fotografies**, tal i com indica el procediment.
3. **Guardar la informació original** en l'espai segur definit en el protocol.
4. **Notificar a la propietat els resultats del seguiment** i a qualsevol altre soci o col·laborador de la iniciativa de custòdia. Enviar l'informe de seguiment a aquells que es considerin convenients.
5. Si hi ha hagut **possibles incompliments** cal parlar-ne amb el responsable de l'entitat que convingui per donar els passos necessaris.

DEFINICIÓ DEL PROTOCOL DE SEGUIMENT DE LA VOSTRA ENTITAT

Per tal d'avaluar l'eficàcia dels acords sobre la conservació del seu objecte, cal la reflexió de l'entitat i el propietari sobre el seguiment realitzat i avaluar si la finca evoluciona cap als objectius previstos.

A fi que el seguiment sigui una reflexió conjunta i no únicament tasca de l'entitat, i que la relació i l'acord en surtin beneficiats, s'aconsella que, sempre que sigui possible, s'avalui el compliment de l'acord de forma compartida amb els altres implicats en la iniciativa i en especial del propietari.

En la pantalla d'avaluació de l'acord de l'EGAC es proposa un mètode de valoració del compliment de l'acord i de la seva efectivitat per a conservar els valors de la finca. A continuació es presenten els principals indicadors:

- **Data de l'avaluació:** El màxim de propera a la visita de seguiment anual.
- **Valoració dels objectius:** Cal valorar subjectivament el compliment dels objectius de l'acord utilitzant una escala numèrica del 0 al 5 (de menys a més). Permet obtenir una idea del grau d'acompliment general dels objectius de l'acord.
- **Valoració de les finalitats:** Similar a l'anterior indicador però valorant un seguit de finalitats tipificades prèviament.
- **Qualitat de la informació de base:** valorar si la informació que tenim de l'espai és suficient.
- **Estat de conservació dels valors naturals, culturals i paisatgístics:** valorar-ho escollint les respostes adequades presentades en un desplegable.
- **Planejament i grau de protecció:** Sabem el planejament que afecta a la finca?
- **Acompliment general de l'acord i els objectius:** Activar si es compleixen de forma general, en funció del balanç tècnic general que la vostra entitat i el responsable de l'acord té. És interessant que l'avaluació també es faci amb el propietari i altres col·laboradors i es comparteixi la decisió.
- **Incompliments de l'acord:** En cas que hi hagi algun apartat de l'acord que no s'estigui complint segons el previst cal deixar constància en aquest apartat.
- **Possibles millores en les estratègies de gestió, conservació i acord:** En cada avaluació és interessant que de forma compartida es pensin en futures millores en les estratègies de conservació, gestió i acord.
- **Inversió total de l'entitat per l'acord:** Calcular el que s'ha invertit en aquest acord concret durant tot l'any (inclou totes les despeses). Un cop calculat el total, desglosseu segons la provinença dels fons. Això permetrà saber com financeu la custòdia.
- **Creació o millor d'equipaments i instal·lacions, i inversió:** Si s'ha fet inversió en aquest sentit anotar el número d'unitats i l'import que s'ha destinat. Especialment interessant per visualitzar i quantificar les millores a la finca.
- **Satisfacció de la propietat dels beneficis de la custòdia:** Qüestionari a respondre pel propietari, de la seva satisfacció. En cas que es prefereixi, podeu fer una enquesta anònima online i passar-la a tots els vostres propietaris.
- **Col·laboració amb altres entitats, i àmbit d'actuació:** Si teniu col·laboracions o aliances en el marc d'aquest acord, cal indicar de quina naturalesa.

- **Voluntariat:** Si heu organitzat activitats amb voluntariat, especificar el nombre total d'activitats i voluntaris que hi han participat.
 - **Organització d'activitats de lleure o educació ambiental:** Si organitzeu activitats d'aquesta naturalesa en l'acord, posar quantes a l'any i nombre de participants.
 - **Organització d'activitats tècniques i científiques i participants.**
- > No perdre de vista que l'objectiu de l'avaluació és trobar possibles millores en les estratègies de conservació i gestió i de l'acord.

SISTEMES D'INFORMACIÓ GEOGRÀFICA (SIG) I SEGUIMENT

Els Sistemes d'Informació Geogràfica poden ser molt útils a l'hora de sistematitzar el seguiment dels acords. Serveixen, per exemple, per a :

- Obtenir informació de base: estat de la finca, valors, història, propietat, etc. Sobretot els límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt).
- Obtenir informació detallada de l'estat de la finca de forma periòdica.
- Assegurar que l'acord es compleixi.
- Veure si l'acord establert realment ajuda a assolir els objectius de conservació.
- Identificar oportunitats de gestió per al futur.

Com ja s'ha comentat anteriorment, aquesta informació ha d'estar ordenada i ha de ser fàcilment consultable i el màxim objectiva i reproduïble per tal de fer el seguiment de forma fiable i que la informació sigui comparable al llarg dels anys. En aquest sentit, un SIG en si mateix ja aporta aquestes qualitats, i a més a més, permet fer totes les anàlisis, consultes o produir noves dades.

La informació base per a un SIG dels acords de custòdia podria ser:

- Localització de la finca amb els corresponents límits (informació georeferenciada, coordenades UTM i mapa adjunt). Intentar disposar de tota la delimitació de la finca, no només les coordenades UTM en un punt, ja que sinó no ens permetrà treballar la resta del SIG.
- Informació sobre els valors de conservació de la finca.
- Cartografia de la finca, descriptiva i amb els principals elements d'interès.
- Informació sobre els usos i activitats que es desenvolupen en l'espai.
- Informació cadastral de la finca i del registre de la propietat (nom del propietari, superfície, càrregues, etc.).
- Estat urbanístic de la finca (sòl no urbanitzable, urbanitzable, etc.) i normativa associada.
- Dades de contacte del propietari i gestors de la finca.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Protocol bàsic de seguiment (Xarxa de Custòdia del Territori)

1. Objectiu del protocol de seguiment

Establir la metodologia a seguir en les visites de camp periòdiques a les finques en custòdia de l'entitat per tal de poder fer el seguiment regular dels seus valors i el compliment dels acords de custòdia.

2. Freqüència de seguiment i època de l'any amb què farem les visites a camp

Es realitzarà una visita anual a cada una de les finques durant la mateixa època de l'any.

3. Mètode de mostreig

Es realitzaran els itineraris a peu marcats en la cartografia de cada finca i es realitzaran fotografies en els punts indicats.

A l'hora de definir noves rutes es tindrà en compte:

És important que les rutes revisin els límits de la finca en acord i els elements més importants per l'acord.

Que tota la finca estigui coberta en el recorregut, podent establir diferents rutes amb diferents periodicitats.

Cartografiar-les correctament i marcar els punts de fotografia.

4. Qui fa el monitoratge?

Es designarà una persona per a que realitzi el seguiment de la finca intentant la màxima continuïtat possible per tal de garantir una continuïtat en el seguiment.

5. Material i documentació necessària

Material per a la visita de camp de seguiment

Vehicle per accedir a la finca

Cartografia de com accedir i de la finca

Càmera de fotos digital

Binocles

Guies de camp d'ocells i flora

Calçat i vestit adequat per a caminar per l'espai

Aigua

Còpia de la informació de base i de l'acord

Fitxa de seguiment

6. Documentació de seguiment i avaluació

La documentació de seguiment i avaluació està disponible en l'eina *on-line* de gestió d'acords de custòdia (EGAC). Al final d'aquest apartat també es proporciona una fitxa de camp per a realitzar el seguiment de forma estructurada.

7. Fórmules de contacte amb els principals actors de la zona per realitzar el seguiment

Contactar amb la propietat i els gestors de la finca, per a donar-los a conèixer amb 15 dies d'anterioritat que farem la visita de seguiment. La via de contacte està especificada en la fitxa de propietat. Cal dir:

qui som

perquè truquem

la data proposada i

els convidem a acompanyar-nos.

Recomanacions i orientacions sobre el contacte amb el propietari durant la visita:

Seieu abans per parlar de la finca, com evoluciona i si hi ha hagut canvis.

Deixeu que el propietari us guiï i expliqui com està la finca, ajudarà a establir relacions de confiança.

Doneu informació sobre la vostra entitat i respongueu els seus dubtes i preguntes.

Si veieu alguna cosa remarcable caminant amb el propietari, si és positiva, remarqueu-la. Si és un possible incompliment o impacte, pregunteu a què es deu, intentant no generar recel en el propietari.

Si creieu que s'ha produït algun incompliment per part del propietari, li comuniqueu i dieu que més endavant ens posarem en contacte amb ell per parlar-ne.

Demaneu si té dubtes al final de la visita.

Recordeu-li que se li enviarà l'informe de seguiment.

Agraïu-li al propietari la col·laboració.

Registrar tot els contactes amb el propietari en el registre de visites i d'enviaments

8. Procediment d'emmagatzematge de la informació i documentació

Es recomana que tota la informació referent a un acord de custòdia s'introdueixi a la base de dades *on-line* (EGAC) que està disponible per totes les entitats de custòdia. Aquest eina permet disposar fàcilment de tota la informació introduïda i garanteix un alt nivell de seguretat i confidencialitat.

Pel que fa a les **còpies de seguretat**, hi haurà una còpia en l'oficina de l'entitat i una en mans del president de l'entitat, que la guardarà en un espai diferent (que ha de constar en aquest protocol). Les còpies seran actualitzades a mesura que es genera la informació i amb una mínima freqüència mensual.

9. Passos a seguir per a fer el seguiment

Document resum a revisar un mes abans de fer la visita de camp.

Abans de la visita a camp

1. Contactar amb el propietari un mínim de 15 dies abans per convidar-lo a venir.

2. Contactar amb tots aquells agents socials i actors locals implicats en la iniciativa per informar-los de la visita un mínim de 15 dies abans.
3. Llegir i revisar la informació prèvia inclosa en la carpeta de seguiment.
4. Preparar la cartografia de la finca que utilitzarem durant la visita i tenir clars els accessos.
5. Preparar el material necessari per anar a fer el seguiment.
6. Contractar l'assegurança per a la persona que fa el seguiment en cas que no sigui una persona contractada.

Procediment a camp

1. Realitzar la ruta marcada en la cartografia i les fotografies en els llocs indicats.
2. Omplir la fitxa de camp.
3. Localitzar en el mapa, documentar i fotografiar les incidències. Estar atent al compliment dels objectius de l'acord.
4. Aprofiteu per trobar-vos amb aquelles persones que estiguin implicades en la iniciativa o es cregui convenient (guardes, tècnics de l'ajuntament, altres entitats,...).

Després de la visita

1. Completar l'informe de seguiment amb la informació recollida, anotar al mapa la ruta feta i localitzar les fotografies en la cartografia.
2. Ordenar i arxivar els documents i les fotografies tal i com indica el procediment.
3. Enviar l'informe de seguiment al propietari i a qualsevol altre soci o col·laborador de la iniciativa de custòdia.
4. Si hi ha hagut possibles incompliments cal parlar-ne amb el responsable de l'entitat per decidir els passos a donar necessaris.

10. Sistema d'avaluació dels acords

Un cop anualment, després de la realització de la visita de camp de seguiment, la junta directiva de l'entitat, l'equip de treball i la persona responsable del seguiment es reuniran. L'objectiu de la reunió és avaluar l'acord i si la finca evoluciona cap als objectius previstos, així com trobar possibles millores en les estratègies de gestió i de l'acord.

En la reunió també es convidarà el propietari i, si s'escau, altres agents implicats en el projecte. En aquesta reunió a més d'una valoració qualitativa de l'evolució de la finca i l'acord, s'omplirà la fitxa d'avaluació, que serà arxivada mitjançant l'EGAC.

Fitxa de camp per realitzar el seguiment (Xarxa de Custòdia del Territori)

Generalitats	
Nom finca o espai:	
Població:	
Data de visita seguiment:	
Nom persona que realitza el seguiment:	
Persones assistents:	
Fets destacables i incidències:	
Sòl	
Flora	
Fauna	
Paisatge	
Usos i activitats	Agrícola
	Pastura
	Silvícola
	Caça
	Pesca
	Residencial
	Lleure i ús públic
	Altres

Element construïts (inclou murs de pedra seca, masies, ponts,...)		Incidència

Equipaments i instal·lacions (inclou senyalització, taules, edificis, aguait, passeres,...)		
Equipaments i instal·lacions (inclou senyalització, taules, edificis, aguait, passeres,...)	Estat de conservació	Incidència

Actuacions i obres en marxa (projectes en execució, siguin de l'entitat, del propietari, d'organitzacions o administracions)

Estat de neteja de l'espai

--

Idees i propostes per a futures actuacions de gestió i conservació

--

Altres observacions

--

13.E. Registre documental dels acords de custòdia

L'entitat manté un **registre documentat** del seguiment, acords, visites, etc.

PROCEDIMENT D'EMMAGATZEMATGE DE LA INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

La xct disposa d'una base de dades *online* per a emmagatzemar tota la informació relativa als acords de custòdia del territori, les finques, etc. que una entitat utilitza. La base de dades també permet generar informes de seguiment i avaluació, i proposa uns indicadors per a l'impacte i efectivitat de les iniciatives de custòdia.

Per a utilitzar-la poseu-vos en contacte amb la xct.

- > L'EGAC genera una còpia de les fotografies que s'adjunten en els informes de seguiment.

13.F. Seguiment amb la propietat

L'entitat fa, sempre que és possible, les visites de **seguiment de forma conjunta amb la propietat**.

FÓRMULES DE CONTACTE AMB ELS PRINCIPALS ACTORS DE LA ZONA PER REALITZAR EL SEGUIMENT

Cada vegada que es faci una visita de seguiment s'ha contactar amb la propietat, i el gestor de la finca en cas que n'hi hagi, per a donar-los a conèixer amb suficient anterioritat la intenció de fer la visita de seguiment (un mínim de 15 dies abans). En aquest contacte, s'ha d'indicar qui truca i per què, una data i una invitació per anar plegats a la finca. S'aconsella fer aquest contacte per via telefònica i, si es considera convenient, amb posterioritat es pot enviar una carta o correu electrònic.

Un cop s'hagi fixat la data, és convenient avisar a tots aquells agents socials i actors locals implicats en la iniciativa i que es considerin oportuns (veïns, tècnics o responsables de l'ajuntament, guardes forestals, altres entitats, etc.) que es farà una visita de seguiment. Es pot considerar convidar-los.

Algunes recomanacions i orientacions sobre la conversa amb la propietat durant la visita podrien ser:

- **Parlar** de la finca, sobre com evoluciona i si hi ha hagut canvis.
- **Escoltar** les opinions i inquietuds del propietari sobre l'estat de la finca. Això permet establir relacions de confiança.
- Donar **informació sobre la vostra entitat** i resoldre els **dubtes del propietari**.
- **Remarcar aspectes positius** de la finca.
- En cas d'un possible incompliment o impacte, demanar abans de res a què es deu, intentant no generar recel. Comentar-li que més endavant ja es tornarà a parlar.
- Demanar-li si té **dubtes** al final de la visita.
- Recordar-li que se li **enviarà l'informe de seguiment**.
- **Agrair-li** la col·laboració.

La relació amb els agents socials de la zona de la finca pot facilitar la feina de seguiment de l'espai, per tant recomanem que en la negociació (vegeu *Bona pràctica* **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) s'hi inclogui la filosofia de l'entitat sobre aquest aspecte. Així doncs, fóra bo implicar d'alguna forma el màxim nombre d'agents socials en el seguiment.

CONTACTE POST-SEGUIMENT

És important notificar a la propietat els resultats del seguiment i a qualsevol altre soci o col·laborador de la iniciativa de custòdia. En el cas que es consideri oportú, es pot enviar l'informe de seguiment.

Si hi ha hagut possibles incompliments cal parlar-ne amb el responsable de l'entitat que convingui per a donar els passos necessaris.

14. Aliances

L'entitat genera les aliances estratègiques necessàries per a treballar de forma més àmplia i en qualitat en les seves iniciatives de custòdia.

Les aliances són **marcs de col·laboració que permeten cohesionar agents diversos vers objectius comuns**. La custòdia del territori és, de fet, una aliança per a la conservació de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural. Aquestes aliances es poden concretar en forma d'acords de custòdia d'un indret, però sovint adopten un caràcter més estratègic. Les aliances estratègiques poden servir perquè les parts implicades impulsin projectes conjunts, obtinguin recursos, difonguin informació, estableixin mecanismes de col·laboració continuats, etc.

La cultura de l'acord pròpia de la custòdia del territori i l'enorme diversitat d'agents que intervenen en la conservació del territori obren la porta a **moltes possibilitats d'aliances estratègiques per a promoure i portar a terme accions de custòdia**. Aquestes aliances es poden materialitzar de formes il·limitades, només depenen de la imaginació de les parts implicades. Les aliances estratègiques, ben plantejades i executades, són un instrument poderós per a dinamitzar i optimitzar recursos, persones, projectes, etc.

Les estratègies de treball en xarxa, coordinació, aliança i escalabilitat del treball en xarxa de les entitats de custòdia han de permetre guanyar eficiència i optimitzar l'aplicació de recursos per a la custòdia del territori.

Recomanacions referents a les aliances:

14.A. Filosofia d'aliança

- > Per a què buscar aliances?
- > Beneficis de treballar en aliança

14.B. Aliances estratègiques

- > Què s'entén per aliança i aliança estratègica?
- > Com treballar per a aconseguir aliances estratègiques?

14.C. Formalització de les aliances

- > Passos a seguir per a la formalització de les aliances
- > Desenvolupament de l'aliança

14.D. Treball conjunt amb l'administració

14.E. Treball en xarxa

14.A. Filosofia d'aliança

L'organització té **definides les entitats estratègiques** per al desenvolupament de la seva tasca en custòdia i els motius d'interès en cada una, així com els **objectius de relació mútua**.

PER A QUÈ BUSCAR ALIANCES?

La custòdia del territori és una eina de conservació del territori que ofereix un marc ideal per a desenvolupar-hi aliances estratègiques.

En general, la mida de les ONG catalanes és reduïda i més petita que la mitjana de les europees. Això afecta l'eficàcia de l'acció, pot propiciar un ús inadequat del talent, ja que es veuen abocades a perdre molt de temps en activitats de baix valor, incloses les múltiples tramitacions amb les administracions per a sol·licitar informació que elles mateixes disposen. En una situació de crisi o manca de recursos, tot això encara afecta més el creixement i la creació d'ocupació.

Així doncs es pot optar per una estratègia de cooperació orientada al creixement per a:

- Afrontar **riscos**. Hi ha la consciència d'un problema o necessitat comuna.
- Accedir a **oportunitats**. Hi ha els "socis" adequats, que són complementaris o sumatoris.
- **Complementar** especialitats.
- **Compartir** recursos o serveis. Es preveu que l'aliança portarà un estalvi i/o un increment de capacitat.
- **Aprofitar resultats** derivats d'una major massa crítica, amb projectes conjunts.

Cada entitat pot tenir diferents motius per a buscar aliances, i per tant, cal que l'entitat tingui clares es respostes a:

- Quins **motius** tindria la vostra entitat per fer una aliança?
- Quines podrien ser les **condicions mínimes** per què la vostra entitat formés una aliança?

BENEFICIS DE TREBALLAR EN ALIANÇA

En el context de la custòdia del territori, es poden concebre dos tipus de beneficis producte d'una bona aliança: els materials i els immaterials:

Beneficis materials:

En essència, una aliança respon a la oportunitat de dos o més agents per complementar-se. El vincle facilita l'intercanvi d'experiències. La diversitat d'opinions, la millora dels projectes i, en definitiva, un millor aprofitament dels recursos i mitjans disponibles. Els membres de l'aliança poden aconseguir millors resultats amb un menor esforç.

Beneficis immaterials:

La custòdia del territori es basa en un conjunt de valors que no són materials (participació, voluntariat, col·laboració...), però que donen consistència a les iniciatives. Una acció desenvolupada per més d'un agent implica una major participació en la seva concepció i execució, i augmenta el seu potencial per arribar a un major número de beneficiaris. Això, dóna prestigi i reconeixement social a la iniciativa, contribueix a la governabilitat del territori i legitima l'acció en el marc de l'aliança.

14.B. Aliances estratègiques

El treball en aliança amb altres entitats és habitual en la gestió de les iniciatives de custòdia del territori. En la planificació de les iniciatives es **preveuen aquelles aliances necessàries** per a dur-les a terme amb la **màxima qualitat**. Es treballa perquè siguin **a llarg termini**, amb acords igual o superiors a la durada dels acords de custòdia.

QUÈ S'ENTÉN PER ALIANÇA I ALIANÇA ESTRATÈGICA

Una **aliança** és un acord entre les parts que permet fer més i millor que la suma de les parts. És a dir:

- Acord: implica que hi ha un **propòsit comú**. Pot derivar en diverses formes: xarxa, cooperació o fusió.
- Fer més: l'aliança **no suma sinó que multiplica** la capacitat d'actuació
- Fer millor: l'aliança **complementa i enriqueix** la forma de fer conjunta, la qualitat, la força, la representativitat.

Segons “*Prince of Wales International Business Leaders*”¹ una **aliança estratègica** és aquella aliança intersectorial de individus, grups o organitzacions per a:

- Treballar junts per satisfer una obligació o fer un treball.
- Compartir els riscos i els beneficis.
- Revisar les seves relacions amb regularitat.
- Reformar l'acord segons calgui.

COM TREBALLAR PER A ACONSEGUIR ALIANCES ESTRATÈGIQUES

Es poden establir diverses modalitats d'aliances estratègiques, des de col·laboracions puntuals fins a lligams entre organitzacions més a mig i llarg termini. Això no obstant, una bona aliança es basarà en tres pilars fonamentals:

- la confiança entre els agents,
- un objectiu comú i
- la coordinació d'acció.

Arribar a una aliança amb una o més d'una entitats comporta un procés de **coneixement** mutu i **coordinació** que es basa en les **relacions personals**. Primer de tot, cal conèixer l'altra entitat i les persones que la formen. Si la feina realitzada és interessant i de bona qualitat es **reconeixerà** la feina d'altri i es tindrà en **consideració** la possible aliança. A partir d'aquí, la primera base fonamental serà el **suport** mutu que portarà a la **connexió** de les prioritats de les dues o més entitats i naixerà l'**aliança estratègica**.

¹ <http://www.iblf.org/>

Figura 1 Procés per a aconseguir una aliança



Taula 3 Claus d'èxit i factors de fracàs en el procés de negociació

Claus d'èxit	Factors de fracàs
1. Les persones , les intencions reals, apreciar-se	1. Ego , deshonestat, cobdícia o ignorància
2. Focalització estratègica en àmbits de valor	2. Confiança baixa o desconeixement mutu
3. Potenciar les capacitats bàsiques (core)	3. Interessos o propòsits divergents
4. Perfil de partners i del grup de cooperació	4. Objectius poc clars
5. Sincronia en necessitats, situació i ritme	5. Lideratge que no beneficia el grup
6. Lideratge , rols i comunicació al grup	6. Relació o coordinació insatisfactòria
7. Definir objectius, decisió i avaluació	7. Regles de joc o acords poc clars
8. Dedicació , recursos i processos encaixats	8. Desequilibri en poder o aportació-compensació
9. Formalització segons cooperació i <i>partners</i>	9. Compromís baix, incompliment, decebre els altres
10. Suport expert en el procés de cooperació	10. Poca integració d'equips i processos entre partners

L'aliança estratègica és una forma de treballar que demana als seus integrants una elevada dosi de **flexibilitat** i sobretot molta **imaginació**. És el torn dels responsables per a reunir la flexibilitat, el coratge i la imaginació necessaris per a assolir les aliances estratègiques més indicades a les necessitats del seu territori.

RECURSOS, DOCUMENTACIÓ I MODELS

Bibliografia

- Steckel, R. y Boyson, J. *Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas. Herramientas para las ONG*. Disponible a l'Àrea xct.

Test d'autoavaluació de les aliances estratègiques

Tests avaluació aliança

Taula 1: FINALITATS DE L'ALIANÇA PER A LA NOSTRA ENTITAT

Aquesta taula ens ajuda a clarificar què és el que ens motiva a plantejar una aliança. Sovint no hi ha una única raó, però per poder prendre decisions, necessitem esbrinar el que és essencial, ja que això ens permet prioritzar i afinar la visió estratègica.

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Portar a terme un nou projecte			
Incrementar l'impacte			
Extensió territorial			
Arribar a altres col·lectius			
Millorar la imatge			
Tenir més força "política" i social			
Viabilitat econòmica			
Necessitat de lideratge			
Superar l'estancament			

Taula 2: CONDICIONS MÍNIMES (Com n'és d'important...) i RISCOS

En aquesta taula analitzem quines són les condicions mínimes que plantejem per a l'aliança. Cal veure si són condicions inamovibles o resultat de les pors o una visió centrada en la pròpia entitat.

També cal tenir en compte que en el temps de implementació de l'aliança, aquestes condicions poden canviar: per exemple, en una primera fase es conserva la personalitat jurídica, i al final d'un procés, es pot fer una fusió.

2.1. Condicions mínimes

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Conservar la personalitat jurídica			
Conservar el patrimoni			
Conservar la pròpia marca (imatge)			
Conservar el personal			
Compartir capacitat decisió igualitària			

2.2. Avaluació de riscos

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Impacte en la reputació			
Pèrdua d'autonomia			
Conflicte d'interessos			
Consum de recursos i temps en el procés			

Taula 3: EXTENSIÓ TERRITORIAL

En el cas de prioritzar l'extensió territorial, una primera anàlisi és com varia l'abast i l'impacte com a conseqüència de l'aliança. És una anàlisi quantitativa que és un argument clau.

Quin territori podem cobrir aliats? La cooperació ens permet derivar recursos generals a la intervenció directa?

Els resultats de l'aliança superen els resultats de la suma de les parts?

3.1. Comparació entre les parts

Aspecte	Soci 1	Soci 2	Suma
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

3.2. Comparació entre el resultat de l'aliança i la suma de les parts

Aspecte	Aliats	Suma parts	Guany ¹
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

¹ Expressar en xifres absolutes i percentatge d'increment.

Taula 4: AVALUACIÓ D'ALIANCES DESDE UNA VISIÓ BASADA EN RECURSOS.

Obtenció de recursos i capacitats	Irrellevant	Rellevant
Know-how i aprenentatge		
Recursos i capacitats complementaries		
Recursos i capacitats especialitzades		
Externalitzar recursos i capacitats		
Explotació de recursos i capacitats		
Recursos i capacitats adormits o infrautilitzats		
Us més intensiu de recursos i capacitats		
Us més eficient de recursos i capacitats		
Desenvolupament de futurs recursos i capacitats		

Taula 5: AVALUACIÓ SOCIS

La organització candidata té...	SI	NO
...Una bona trayectòria?		
...Bones credencials i respecte dins del seu propi sector?		
... Bones credencials i respecte per part d'altres sectors o altres actors clau?		
...Útils i extensos contactes i, ¿està disposada a compartir-los?		
...Accés a informació rellevant i, te recursos i experiència?		
...La capacitat i habilitats que podrien complementar-se amb les de la vostra organització o altres membres?		
...Una sòlida estructura directiva i de govern?		
...Un historial financer d'estabilitat i fiabilitat?		
...Un equip de personal estable?		
...Capacitat per resistir quan les coses es posen difícils?		
Pel que fa al personal de la organització candidata a membre...		
¿Tenen experiència en el desenvolupament de projectes? i ¿és factible?		
¿Tenen habilitat en la captació i administració de recursos?		
¿Tenen bons comunicadors? ¿Treballen be en equip?		

Taula 6: HABILITATS PER PART DELS CONDUCTORS DEL PROCÉS

Avaluació de la capacitat existent

Capacitat / competència	1	2	3	4	5
Negociació					
Mediació					
Divulgació					
Sintetització de la informació					
Formació particular (Coaching) - Capacitació					
Dedicació institucional					
Reforç de la institució					
Avaluació / Revisió					

Taula 7: ANÀLISI DE L'ENTORN

Aspecte a considerar	Favorable	Neutral	Negatiu
Marc legal i normatiu			
Condicions econòmiques a escala local			
Condicions econòmiques a escala nacional			
Nivell de receptivitat dels beneficiaris potencials			
Nivell de recolzament d'altres grups d'interès clau			

14.C. Formalització de les aliances

L'entitat de custòdia manté **acords escrits** amb aquelles organitzacions amb qui treballa de forma periòdica i/o amb qui col·labora directament en una iniciativa de custòdia. En els convenis o acords marc signats, **s'hi especifiquen els compromisos de les parts**, establint-se les responsabilitats, drets i obligacions.

Es realitza un seguiment dels convenis signats de forma conjunta amb les entitats col·laboradores.

PASSOS A SEGUIR PER A FORMALITZAR LES ALIANCES

1. **Autodiagnosi.** Realitzar una anàlisi interna de la motivació i un inventari d'iniciatives susceptible de participar en l'aliança. Treballar en la sistematització i priorització d'iniciatives identificant les sinergies.
2. **Diagnosi.** Exploració dels avantatges o fites a assolit amb l'aliança.
3. **Avaluació comparativa.** Identificar altres actors rellevants que sumin esforços i altres aliances existents.
4. Constitució de l'**acord**, amb la fórmula adient.
5. Establiment d'òrgans de govern o de **coordinació**.
6. **Comunicació interna.**
7. **Comunicació externa.**

Es recomana:

- > Treballar en petits grups que promoguin creativitat, espontaneïtat i velocitat.
- > Tothom té llibertat per comunicar-se amb l'altre/s.
- > Escoltar cada idea (oportunitats / laterals).
- > Oferir les teves idees no ha d'implicar riscos.
- > Dedicar-hi un temps de forma periòdica.
- > Estar propers a altres actors i innovacions externes.
- > Firmar document d'intencions i confidencialitat.

DESENVOLUPAMENT DE L'ALIANÇA

Generalment, és recomanable **redactar un document** que reflecteixi els objectius comuns, les responsabilitats de cada participant i les actuacions que s'ha acordat de dur a terme en el marc de l'aliança. Això facilitarà la consecució dels objectius i l'entesa durant el desenvolupament de les accions. Aquest document ha de ser dinàmic: una aliança és un procés obert i flexible que s'ha d'anar adaptant als canvis que puguin sorgir al llarg del temps, i no es pot encarcarar sota un document fix.

Durant el desenvolupament de l'aliança, caldrà **mantenir el consens** i la bona comunicació entre el agents. És molt important que les persones que estan al capdavant del projecte comú mantinguin una mentalitat oberta durant tot el procés i estiguin disposades a escoltar opinions i a compartir responsabilitats.

És habitual que les aliances evolucionin de **menor a major compromís** a mesura que es van consolidant els fruits del treball en comú. La importància dels recursos i mitjans que inverteix cadascuna de les parts és, entre d'altres, un bon indicador del grau d'avenç de l'aliança.

14.D. Treball conjunt amb l'administració

Sempre es contacta amb l'**administració local del municipi** en el qual s'inscriuen les finques on es treballa amb acord de custòdia.

L'ajuntament és la institució més propera als ciutadans, al territori i al paisatge i, per tant, és lògic que un dels seus principals objectius sigui tenir cura tant dels uns com dels altres. Els ajuntaments, però també la resta d'ens locals, poden esdevenir uns grans impulsors de la custòdia del territori.

Tenint en compte la **triple funció** dins la custòdia que pot realitzar l'administració local: com a promotor de la custòdia del territori, com a propietari de finques públiques o com a entitat de custòdia, caldrà que en cada iniciativa l'entitat trobi l'encaix entre aquesta administració i la resta d'agents que hi participen. No hem d'oblidar que l'administració local és imprescindible per al compromís del territori i per al reconeixement social de la custòdia del territori.

Això no obstant, s'ha de tenir present la possible implicació de la resta d'administracions en base a les seves competències i a les necessitats del projecte.

14.E. Treball en xarxa

L'entitat **comparteix informació** i treballa en xarxa amb aquelles altres entitats de custòdia i altres tipus d'organitzacions que **estiguin alineades amb la seva missió** quan sigui **necessari per al desenvolupament de la iniciativa**.

Una aplicació directa de la filosofia de l'aliança estratègica és el treball en xarxa. Aquesta forma de treballar, en què es reparteix el treball en funció de la capacitat de cada membre de la xarxa, ja està consolidada en el món empresarial, però té molt de sentit en la conservació del territori, sector en què conflueixen agents de diferents capacitats jurídiques, administratives i econòmiques. Les aliances estratègiques, i la seva aplicació en forma de treball en xarxa, permeten assolir nous objectius de forma més senzilla.

La feina en xarxa és una filosofia de treball inherent a la xct. És per aquest motiu que hi ha un conjunt d'iniciatives impulsades pel propi equip de la xct, però també són essencials les iniciatives dels membres de la xct, i les accions que pretenen facilitar la creació de xarxes obertes de col·laboració en el si de la xct. En aquest sentit es promouen les estratègies de treball en xarxa, coordinació, aliança i escalabilitat del treball en xarxa de les entitats de custòdia.

A la xct es debaten i es treballen les possibilitats d'aliances entre entitats, així com de quina manera es pot guanyar eficiència, per a optimitzar l'aplicació de recursos per a la custòdia del territori. Un exemple és el debat de criteris de priorització d'iniciatives de custòdia, i sobretot, si aquest ha de ser a escala institucional o territorial.

RECURSOS PER A L'APLICACIÓ DE LES BONES PRÀCTIQUES

Les publicacions que s'indiquen són disponibles a la web de la xct, al campus xct, al fons documental de la xct (ubicat al Centre de Documentació del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa), o s'indica una referència web per obtenir-les.

- Amorós, V. 2012. Caixa d'eines. EINA 10. Aplicacions dels Sistemes d'Informació Geogràfica en la custòdia del Territori. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT, 23 pp.
- Arquimbau, R., Pietx, J. i Rafa, M.. 2001. La custòdia del territori. Una guia per a la implantació a Catalunya. Fundació Territori i Paisatge. 32 p.
- Arrechea, E., Atauri, J.A., et al, 2010. Estándar de calidad en la gestión para la conservación en espacios naturales protegidos. Guía de Aplicación. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid. 62 páginas
- Asensio N., A. Cortina i J. Pietx. Revisió del 2005 per Collado, H. Opcions de custòdia del territori per a finques privades. Una guia per a la propietat . Xarxa de Custòdia del Territori / Fundació Territori i Paisatge - Caixa Catalunya. 40 p.
- Asensio, N., Capdevila, M. i Collado, H.. 2008. Caixa d'eines. EINA 13. Protocol de seguiment i avaluació d'acords de custòdia del territori. I aplicatiu en base de dades. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 16, Zona edició revisada. XCT. 54 pp.
- Asensio, N., Colom, A., Vila, J., 2009. 04 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La qualitat en la gestió de les entitats de custòdia. Tallers de reforçament mutu.
- Badosa, M., Subirana, A., i Camps, M. 2011. Caixa d'eines. EINA 7. Com finançar les iniciatives de custòdia. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT, 10 pp.
- Basora, X., Gordi J., Sabaté, X., i Vicente, E., 2005. Oportunitats per a la custòdia del territori als municipis. Guia pràctica per a ajuntaments i entitats locals. Xarxa de Custòdia del Territori i Fundació Territori i Paisatge - Obra Social Caixa Catalunya
- Basora, X. i Ferrer, E. 2012. Caixa d'eines. EINA 8. Difusió i comunicació de les entitats i les iniciatives de custòdia. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT. 31 pp.
- Bates, Sylvia K. i Van Ryn Tammara, 2006. The land trusts standards and practices guidebook. An operating manual for land trusts. Volume 1. Organizational Management i Volume 2. Land Transactions. Land Trust Alliance, Conservation Leadership for America's future. 3a edició revisada.
- Byers, Elisabeth i Marchetti Ponte, Karin, 2005. The conservation easement handbook. The Trust for Public Land and The Land Trust Alliance amb assistència de The National Trust for Historic Preservation and Scenic America. 2a edició revisada i ampliada. Conté un CD amb models de formularis.

- Caixa d'Eines per a entitats de custòdia del territori. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 9 (2a edició), 2008.
- Canadian Land Trust Alliance, 2005. Canadian Land Trust Standards and Practices.
<http://www.northumberlandlandtrust.ca/assets/downloads/standards.pdf>
- Capdevila, M., Collado, H., Moreno, R. i Pietx, J. 2012. Caixa d'eines. EINA 4. Manual de disseny, negociació i seguiment d'acords de custòdia del territori. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 5. XCT. 18 pp.
- Cortina, A. i Collado, H. 2012. 05 Quaderns per a entitats de custòdia del territori. La seguretat jurídica dels acords de custòdia del territori. Tallers de reforçament mutu.
- De Asís, A.; A. Caro; V. Moraleda i J. Téllez. 2007. Más de cien consultas frecuentes de las ONL. Cuaderno de Gestión 3. Fundación Luis Vives. Aquest manual, com indica el nom, va més enllà de la comunicació. De les pàgs. 127 a 148 s'exposen nombrosos consells pràctics relacionats amb les relacions institucionals, la comunicació corporativa i les eines de comunicació. Us el podeu descarregar a: http://www.fundacionluisvives.org/upload/86/13/Cuaderno_100.pdf
- De Asís, A.; D. Gross; E. Lillo i A. Caro. 2003. Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Fundación Luis Vives. Aquest manual, com indica el nom, va molt enllà de la comunicació. El capítol 3 (pàgs. 56 a 77) està dedicat a la funció de comunicació de les entitats no lucratives. Us el podeu descarregar a:
http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf
- De Castro, R. (coordinador). 2002. *Más que palabras. Comunicación ambiental para una sociedad sostenible*. Editorial GEA. Un manual complet amb nombrosos consells i exemples per dissenyar programes i campanyes de comunicació ambiental, i reflexions interessants sobre el periodisme ambiental i la interrelació entre els continguts ambientals i els diversos formats comunicatius. El podeu demanar a: <http://www.geaweb.com/ciclos/ciclos.html>
- Europarc-España. 2007. *enREDando. Herramientas para la comunicación y la participación social en la gestión de la red Natura 2000*. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Aquest manual està centrat en els espais de la Xarxa Natura 2000, però dóna molts consells pràctics i exemples per aplicar diverses eines de comunicació, i també de participació ciutadana. Us el podeu descarregar a: <http://www.redeuroparc.org/publicaciones.jsp> -
http://www.redeuroparc.org/documentos_anexos/Publicaciones/ligadas_a_plan_de_accion/m anual_4.pdf
- Guia d'ecoturisme "[Experiències d'ecoturisme: del disseny al terreny. Guia pràctica per a entitats de custòdia del territori](#)".
- Iglesias, A. i Masó, M 2012. Cinquè inventari d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya. Informes de la Xarxa de Custòdia del Territori, núm.18. 54 pp.
- **Luna, L.M. i F. Hernández.** 2001. *Gestió Integral d'Entitats, 2. La comunicació*. Col·lecció Útils Pràctics, 11. Ajuntament de Barcelona. Estratègies de comunicació per a entitats no lucratives. Interessant per a les entitats que tinguin una persona dedicada exclusivament a comunicació, o comencin a treballar en aquesta temàtica. Procediments sistemàtics de treball. Per adquirir-lo: <http://tjussana.cat/publicacions.php>

- **Luna, L.M. i F. Hernández.** 2001. *Gestió Integral d'Entitats, 1. Organització interna*. Col·lecció Útils Pràctics, 10. Ajuntament de Barcelona. Com el manual anterior, aquest també parla de comunicació externa. Per adquirir-lo: <http://tjussana.cat/publicacions.php>
- **Luna, L.M.** 2002. Fer-ho bé i fer-ho saber. Comunicació interna i externa eficaces. Suplement de la revista Estris. Fundació Pere Tarrés. El suplement explica com s'ha de portar la comunicació interna dels espais, quins són els materials gràfics més eficaços, com s'ha de fer un butlletí informatiu o una revista i de quina manera es pot aconseguir una comunicació directa i fluida amb els agents externs al centre.
- Masó, M i Rodrigo, J. 2011. III Pla Director 2012-2016 de la Xarxa de Custòdia del Territori. 1a edició. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 20. 89 pp.
- Moreno, R. 2004. Caixa d'eines. EINA 6. Aplicació del manual Eurosite de plans de gestió en finques de custòdia. Documents ocasionals de la Xarxa de Custòdia del Territori, 4. FTiP-Caixa Catalunya i XCT. 23 pp.
- [La custòdia del territori. Una oportunitat per a la gestió de finques privades.](#)
- Mille, J.M., 2002. Manual Bàsic d'elaboració de projectes i avaluació de projectes. Útils pràctics núm. 13. Imatge i producció editorial. Ajuntament de Barcelona. 133 pp.
- Palau, G. 2003. Gabinetes de Comunicació. Periodistes a l'altra banda. Pòrtic. Eines del periodista. Enciclopèdia Catalana. Parla de la feina del periodista que treballa en un gabinet de comunicació d'una organització.
- Puig, M. i Masó, M. 2009. Quart inventari d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya, les Illes Balears i Andorra. Informe final. Informes de la Xarxa de Custòdia del Territori, núm.17, 46 pp.
- Sabaté, X., Collado, H. i Masó, M. 2012. Caixa d'eines. EINA 3. Guia per planificar iniciatives de custòdia del territori.
- [Sistema d'indicadors d'impacte i efectivitat de la custòdia del territori.](#) Gener 2014 (1 MB)
- **Sitjes, F.** 2007. "Des de l'altra vorera. La relació amb els mitjans des d'una empresa de serveis culturals". Dins: Noguero, J. (coord). Embolicats amb el periodisme. El Cep i la Nansa, edicions. Interessants reflexions de caire pràctic sobre la tasca del responsable de comunicació d'una organització.
- Model de dades bàsiques de selecció de finques per a acords de custòdia del territori. Caixa d'Eines.
- [Pla de Treball de Legislatura 2015 - 2020 DGPA - XCT per a la custòdia del territori a Catalunya.](#) Gener 2015 (600 KB).
- **Vidal, P.; A. Caro; N. Valls; C. Piquer i C. Miramon.** 2007. La presència social a les entitats de custòdia. Quaderns per a entitats de custòdia del territori, 2. Observatori del Tercer Sector i Xarxa de Custòdia del Territori. Aquest quadern és el resultat d'un taller de reforçament d'entitats de custòdia celebrat el març de 2007. Inclou aportacions per elaborar un pla de comunicació i per gestionar la presència social. Us el podeu descarregar al campus de la xct.

Pàgines web

- Web de la Xarxa de Custòdia del Territori: www.xct.cat
- Portal ciutadà de la custòdia del territori: www.viulaterra.cat
- El Mapa interactiu dels Mitjans Comunicació a Catalunya: <http://labcompublica.info/>
- El Directori de comunicació ambiental 2003.
http://www.accc.cat/index/wp/directori_ca.phtml?sz=1680,1050,1680,886
- El Directori de la Generalitat de Mitjans de comunicació:
<http://www20.gencat.cat/portal/site/mitjansdecomunicacio>
- Guia dels mitjans de comunicació en català: <http://www.lesrevistes.cat/guiademitjans/>
- Premsa local i comarcal (Associació Catalana de la Premsa Comarcal):
<http://www.premsa.comarcal.cat/>
- Premsa de distribució gratuïta (Associació Catalana de Premsa Gratuïta i Mitjans Digitals):
<http://www.acpg.cat/default.php>
- Les revistes en català: www.lesrevistes.cat
- Col·legi de Periodistes de Catalunya: <http://www.periodistes.org>
- <http://www.badlanguage.net/62-ways-to-improve-your-press-releases>
- Pàgina web del Col·legi de Registradors: <http://www.registradores.org/>
- http://www.xct.cat/ca/cdr/2_acords_de_custodia_del_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/3_documentacio_desenvolupament_de_la_custodia_del_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/5_documentacio_gestio_entitats_custodia_territori.html
- http://www.xct.cat/ca/cdr/6_documentacio_voluntariat_implicacio_ciudadana.html
- <http://www.custodiaterritori.org/ca/actualitat/premsa.html>. S'hi poden trobar els comunicats, notes de premsa i recursos per als mitjans de comunicació de la xct.



La **Xarxa de Custòdia del Territori** (xct*) és una organització sense ànim de lucre, fruit de la convergència de diverses organitzacions i persones que creuen en la necessitat d'impulsar el desenvolupament i l'ús de la custòdia del territori al nostre país. La **custòdia del territori** entesa com a filosofia par a facilitar les iniciatives voluntàries de conservació de la natura, el paisatge i el patrimoni cultural en finques privades i municipals. Iniciatives en què una entitat de custòdia assessora al propietari per fer una gestió de la seva finca orientada a la conservació dels seus valors i recursos.

***xct: persones que tenen cura de la terra**