

 Coordinadora
Catalana
de Fundacions

Provença, 304, 1r 3a
08008 Barcelona
www.ccfundacions.cat
info@ccfundacions.cat
www.ccfundacions.org
info@ccfundacions.org

Bon govern de les fundacions

Principis, valors
i bones pràctiques

 Coordinadora
Catalana
de Fundacions

Bon govern de les fundacions

Principis, valors
i bones pràctiques

La Junta de la Coordinadora Catalana de Fundacions va crear un grup de treball per redactar un document, derivat del *Codi ètic* –en el qual s’inspira–, que tractés sobre el bon govern de les fundacions.

La feina feta en un procés que ha comportat diverses reunions i esborranys, s’ha materialitzat finalment en el document que teniu a les mans, i feliçment incorpora d’una manera majoritària les reflexions i aportacions dels membres del grup, juntament amb coneixements d’altres fons d’informació.

El document –heterogeni– posa èmfasi en els principis i els valors en què s’ha de basar el bon govern de les fundacions. També inclou un recull de bones pràctiques i suggeriments que, òbviament, no s’esgoten en si mateixos.

En canvi, és conscientment que no es parla de les obligacions/responsabilitats legals dels patrons i del Patronat d’una manera monogràfica. Ens hem centrat en principis i valors amb el convenciment que aquests han d’inspirar i amarrar qualsevol legislació.

Actualment, la pràctica del bon govern de les organitzacions té un interès creixent en el debat social, i sobretot en entorns empresarials. L’existència de bons governs, de governs responsables, condiona que ho siguin les entitats governades. I això és important, perquè estem vivint en una societat en què, com deia Einstein, hi ha una gran proliferació de mitjans i una gran confusió en els fins.

L’agresolament de principis i valors serveixen, en una organització, per clarificar-ne la missió, les finalitats, i per confegir-hi les actuacions positives: l’exercici de bones pràctiques.

Estar amatents al bon govern, al bon actuar –segurament també al bon pensar i bon sentir–, que són fonaments d’una necessària societat del comportament, ha de possibilitar i incrementar una millor actuació de totes les organitzacions i molt especialment de les fundacions.

Des de la Coordinadora Catalana de Fundacions desitgem que aquest document sigui útil a les persones involucrades en fundacions, per enfortir-les socialment amb la finalitat comuna a totes de contribuir, des de l’exercici lliure de la ciutadania, a la construcció d’una societat cada vegada més responsable i solidària.

Coordinadora Catalana de Fundacions

Comissió del bon govern de les fundacions: principis, valors i bones pràctiques

Fundació Anne	Helena Maragall
Fundació Cassià Just	Ignasi de Juan
Fundació Catalana Tutelar Aspanias	Pasqual Balañà
Fundació Clínica Plató	Jordi Pujol
Fundació Cuatrecasas	Javier Herreros
Fundació Família i Benestar Social	Josep Feliu
Fundació Gremi de Fabricants de Sabadell	Àngels Valls
Fundació Hospital de l'Esperit Sant	Francisco Solá
Fundació Malalts Mentals de Catalunya	Eladi Crehuet
Fundació Malalts Mentals de Catalunya	Silvestra Moreno
Fundació Mútua Universal	Jordi Rabassó
Fundació Roca Galés	Joan Josep González
Fundació Uriach 1838	Carlos Soriano
Coordinadora Catalana de Fundacions	Antoni Aliana
Coordinadora Catalana de Fundacions	Josep M. de Fàbregues
Coordinadora Catalana de Fundacions	Jaume Iglesias
Coordinadora Catalana de Fundacions	Raimon Bergós
Coordinadora Catalana de Fundacions	Antoni Matabosch
Coordinadora Catalana de Fundacions	Carlos Cuatrecasas
Coordinadores:	Alba Molas
	Montse Oliveras

Índex

Principis i valors que fonamenten bones pràctiques de govern de fundacions

1. La fundació és una proposta ètica	7
2. Fonaments de l'ètica	7
3. Què és un valor?	8

Orígens (fonts) dels valors que han de fonamentar una fundació i el seu òrgan de govern: el patronat

1. La voluntat del fundador: l'esperit fundacional.	9
2. Finalitat d'interès general: adreçada a tercers.	9
3. Sense finalitat de lucre	10
4. Efectivitat	10

Bones pràctiques: recomanacions i suggeriments

Patronat de la Fundació: estructura	15
1. Nombre de patrons	15
2. Assistència i quòrums	15
3. Nombre de reunions anuals	15
4. Durada del càrrec	16
5. Patrons vitalicis o de durada indefinida	16
6. Renovació	16
7. Reclutament i selecció de patrons	16
8. Nomenament	17
9. Perfil dels patrons	17
10. Remuneració	17
11. Salvaguarda de la independència	18
12. Informació i compromís	18

13. Compromisos del patró	18
14. Incompatibilitats	19
15. Comissions delegades complementàries	20
Patronat de la Fundació: funcions bàsiques	21
1. Funcions estratègiques	21
2. Funcions de captació de fons	22
3. Funcions de rendició de comptes	23
Patronat de la Fundació: autoavaluació	26
1. Avaluació de la tasca de l'òrgan de govern.	26
Patronat de la Fundació: funcionament	27
1. Reunions, durada, lloc i freqüència	27
2. Ordre del dia	27
3. Dinàmica de les reunions del patronat	27
Consideracions addicionals	29
Annex.	
1. Quadre sinòptic de les diferències associació-fundació	30
Fonts d'informació	32

Principis i valors que fonamenten bones pràctiques de govern de fundacions

1. La Fundació és una proposta ètica

- 1.1 Una fundació és un conjunt harmònic de principis ètics al servei de persones que han de configurar una acció moral, tot promovent una societat més humana i uns estils de vida més convencionals.
- 1.2 En síntesi, una fundació és una proposta ètica que ha de configurar una conducta moral.

Moral: és el comportament "de fet" o la vivència quotidiana de principis, valors, normes que configuren l'actuació d'una persona. El que fa una persona.

Ètica: respon a "allò que s'ha de fer". Per què es fa el que es fa. És una filosofia moral. Una reflexió criticoracional sobre la moral. Tendeix a modelar el temperament (rebut) i a transformar-lo en caràcter (adquirit).

Distingeix entre actes morals o immorals existents.

- 1.3 Hi ha necessitat d'una ètica, d'uns principis ètics, d'una filosofia moral que formin una acció moral correcta (uns hàbits, uns costums pràctics).

2. Fonaments de l'ètica

2.1 L'ètica es fonamenta en la persona. En totes i cadascuna de les persones. Considerada com a valor suprem de la vida. Oberta als altres (relacional, solidària). Oberta a allò transcendent. La dignitat de la persona ha de ser preservada i promoguda.

2.2 Una proposta ètica implica viure, expressar i fonamentar certs valors.

3. Què és un valor?

És una qualitat –o conjunt de qualitats– que fan que una cosa o persona sigui respectada, "valorada".

Els valors fonamenten seriosament una acció, un projecte, una vida, una col·lectivitat.

No és necessàriament allò que agrada: el que ve de gust. Cadascú té els seus gustos. Aquests no poden ser referents socials.

Orígens (fonts) dels valors que han de fonamentar una fundació i el seu òrgan de govern: el Patronat

1. La voluntat del fundador: l'esperit fundacional

La voluntat fundadora es manté permanentment, perquè roman en els Estatuts i és vetllada pel Patronat, integrat per patrons. Cada patró ha de protegir aquesta voluntat; reinterpretar-la, si escau, lligant passat, present i futur, fonamentat en criteris com:

- 1.1. *Fidelitat*: conservar en el temps una promesa.
- 1.2. *Adaptabilitat*: concretar, interpretar i portar a la pràctica l'essència del fi fundacional.
- 1.3. *Prudència*: capacitat de valorar i calibrar fins i mitjans.
- 1.4. *Creativitat*: recerca de nous camins.
- 1.5. *Entendre, creure i identificar-se amb el fi fundacional*. Condició necessària perquè es conservi l'esperit fundacional.
- 1.6. *Ser i estar propers a les necessitats de la Fundació*. Conèixer-ne la vida.
- 1.7. *Llibertat*: capacitat d'obrar, de fer quelcom amb altres per al bé del conjunt social més enllà d'impediments i pressions.
- 1.8. *Responsabilitat/coresponsabilitat*: Capacitat –tant individual com corporativa– de garantir l'acompliment d'una tasca, un deure.

2. Finalitat d'interès general: adreçada a tercers

La finalitat d'interès general es fonamenta en:

- 2.1. *Justícia*: pensar i obrar segons dret i veritat.

2.2. *Solidaritat*: relació fraternal cap endins i cap enfora.

2.3. *Inconformisme, rebel·lia, transgressió*: capacitat de crítica, de denúncia i de plantejar alternatives de futur diferents.

2.4. *Altruisme*: tenir en compte el bé dels altres.

2.5. *Visió de futur*: tenir els objectius clars i preveure (prospectiva) el que pot venir.

2.6. *Servei*: estar a disposició dels altres.

3. Sense finalitat de lucre

La manca de finalitat de lucre es fonamenta en:

3.1. *Honestedat*: relacionar l'actuació amb el que és just.

3.2. *Generositat*: actuar per l'interès dels altres, no per interès propi.

3.3. *Dedicació*: posar a disposició de la Fundació: temps, coneixements professionals, relacions socials i desig de treballar per una causa justa.

3.4. *Contribuir a formar un equip humà apropiat*.

3.5. *Transparència*: vers els beneficiaris, donants i la resta d'involucrats.

3.6. *Independència*: només lligat a la voluntat fundacional i no deixar-se influenciar per pressions.

4. Efectivitat

L'efectivitat es fonamenta en:

4.1. *Eficàcia*: voluntat proactiva d'assolir la finalitat.

4.2. *Eficiència*: utilitzar de la millor manera els recursos disponibles.

4.3. *Captació de nous recursos*: esmerçar esforços a cercar donants.

4.4. *Compartir*: actitud de fer partícips els altres de la capacitat, els sentiments i els béns propis.

4.5. *Gestió professional*: sobretot en capacitat d'iniciatives. Gust per la innovació i el risc. Aprenentatge continu.

4.6. *Control periòdic*: per verificar la bondat de les accions i no caure en rutines.

4.7. *Autoavaluació*: per mantenir la frescor i evitar la rutina que marceix.

4.8. *Actuar com a òrgan de govern*. El Patronat és l'òrgan de govern. No un òrgan de gestió. Cal que es preocupi i ocupi de la formulació de l'estratègia, que en faciliti/possibiliti la posada en pràctica, i en controli els resultats.

Bones pràctiques:

recomanacions i suggeriments

Patronat de la Fundació: estructura

El Patronat és l'òrgan de govern de la fundació.

1. Nombre de patrons

La legislació catalana n'estableix un mínim de tres. El nombre ha de ser l'adequat per a l'acompliment del fi fundacional i la voluntat del fundador. En tot cas, el nombre de patrons ha de permetre que el Patronat sigui:

- Àgil: que faciliti la presa de decisions fluida.
- Plural: en perfils personals dels patrons, però cohesionat.

És recomanable un nombre senar de patrons o preveure en els Estatuts el vot de qualitat del president en cas d'empat.

Indicativament: un mínim de cinc patrons (per prevenir excés d'endogàmia).

No recomanem màxim, però un nombre superior a onze podria restar l'agilitat necessària en la presa de decisions i destorbar sovint la configuració de quòrums necessaris.

2. Assistència i quòrums

Cal vetllar per l'assistència continuada de cadascun dels patrons. I preveure mecanismes de cessament per absències reiterades no justificades. Els quòrums, més enllà dels mínims que estableix la Llei, cal que siguin suficients per garantir el debat necessari previ a la presa de decisions.

3. Nombre de reunions anuals

Es recomana un mínim de quatre reunions l'any. No determinem màxims. Una freqüència superior a una reunió cada mes, segurament indicaria

mancances funcionals en la gestió o ineficàcia en les funcions de pensar en el futur (planificació) o de control.

4. Durada del càrrec

És recomanable que en néixer una fundació, el Patronat tingui una durada de sis anys per afavorir la consolidació de la Fundació. En renovacions següents, una durada de quatre anys renovable.

5. Patrons vitalicis o de durada indefinida

Genèricament, no és recomanable una durada indefinida. Cal, però, avaluar aquesta figura en cada cas, sobretot quan és voluntat del fundador que persones concretes figurin de per vida en el Patronat. És recomanable el cessament a partir dels setanta-cinc anys d'edat.

6. Renovació

És recomanable plantejar mecanismes de renovació –parcial, seqüencial i intermitent– dels patrons, tot buscant l'equilibri necessari entre no perdre la presència de la història i la necessitat d'obertura i congruència amb l'entorn canviant. És convenient que el Patronat no renovi tots els membres alhora –indicativament, per meitat o terços–, sens perjudici de reelecció de càrrecs, si s'escau.

7. Reclutament i selecció de patrons

És recomanable que els patrons proposin persones potencialment adequades en cada moment com a nous patrons. Ha de ser el Patronat qui prengui la decisió del nomenament per cooptació sempre que sigui possible.

8. Nomenament de patrons

En el nomenament de patrons caldrà tenir presents les capacitats i vocacions diferencials del patró i els requeriments derivats del moment en què es troba el cicle de vida de la Fundació. Per exemple: vocació pública, prestigi social, capacitat econòmica (personal o induïda), influència política i social.

9. Perfil dels patrons

El perfil personal del patró ha de ser plural. No se'n consideren rellevants, les variables d'edat, sexe, raça i religió. Sí que ho és el perfil de valors personals de tots i cada un dels patrons, els quals han de ser substantivament congruents amb els valors que amaren la Fundació i el Patronat. És desitjable el coneixement del sector d'activitat de la Fundació.

Sintèticament, és fonamental que el patró pensi i actuï amb:

- Motivació
- Capacitat
- Generositat
- Solidaritat
- Independència

10. Remuneració

El càrrec de patró –en congruència amb els valors que l'agresolen– ha de ser gratuït. En determinades fundacions es pot remunerar el patró que faci funcions de gestió o direcció. Sempre en condicions raonables, i amb l'acord explícit del Patronat.

11. Salvaguarda de la independència

El Patronat és sobirà en les seves actuacions orgàniques. Cal vetllar perquè la sobirania s'exerceixi amb total independència, tenint només com a nord l'acompliment del fi fundacional. Això és especialment rellevant per a patrons que siguin representants d'institucions (públiques o privades), els quals cal que tinguin molt clar que es deuen a la Fundació i no als interessos i/o les finalitats de l'organització d'origen. La presa de decisions del Patronat no pot dependre en cap cas dels interessos particulars de les organitzacions d'origen representades.

12. Informació i compromís

Cal que el Patronat vigent informi formalment aquells nous patrons dels paràmetres rellevants (històrics, econòmics i tendències programàtiques actuals) de la Fundació a la qual s'incorporin. També de les responsabilitats que implica el càrrec i explicitar genèricament quines aportacions (coneixements en l'àmbit d'actuació de la Fundació, altres àmbits, captació de fons, etc.) s'espera del nou patró.

13. Compromisos del patró

- 13.1 Servei. El patró es legitima pel servei a la Fundació. No per servir-se'n. En acceptar el càrrec es compromet a participar activament en el govern de la Fundació d'acord amb els principis i valors indicats.
- 13.2 Té el deure d'adquirir els coneixements necessaris complementaris per dur a terme correctament la seva funció.
- 13.3 Té el dret i el deure de sol·licitar la informació necessària per a l'exercici correcte del càrrec.

- 13.4 Ha d'obligar-se a no utilitzar en benefici propi, ni fer-ne un ús indegut, els actius materials i immaterials de la Fundació.
- 13.5 Mantenir el secret de les deliberacions del Patronat i de tots aquells fets i dades de què tingui coneixement per raons del seu càrrec, fins i tot després de cessar en les seves funcions.
- 13.6 Votar en contra –si escau– de tots aquells acords que consideri que són contraris als fins de la Fundació, als Estatuts o a la Llei.
- 13.7 Si la Fundació és titular o exerceix poder dominical d'una empresa mercantil, els patrons hauran de tenir en compte els interessos de la societat participada en el marc superior de les finalitats fundacionals.

14. Incompatibilitats

- 14.1 Per principi, amb les raonades excepcions que puguin haver-hi, cap patró no hauria d'ocupar un càrrec remunerat en qualsevol societat mercantil creada o participada majoritàriament per la Fundació.
- 14.2 El patró que tingui personalment o per l'entitat que representa –en la consideració i votació d'un assumpte– un interès diferent o contrari al de la Fundació, ha d'abstenir-se explícitament de participar-hi.
- 14.3 Cap patró no ha d'utilitzar amb finalitats privades, informació no pública de la Fundació.
- 14.4 És convenient regular en els Estatuts de cada fundació els possibles conflictes d'incompatibilitat i els seus efectes. Això és especialment rellevant en el cas que el primer executiu de la Fundació en sigui, també, patró.

15 Comissions delegades complementàries

Atesa, en alguns casos, la dificultat d'encaixar totes les necessitats de la Fundació –tant de caràcter permanent com temporal– en el Patronat, es poden crear comissions complementàries per:

- Aportar suggeriments estratègics al Patronat.
- Mantenir vinculades amb la Fundació persones que han estat rellevants en la seva història.

Però tot remarcant que el Patronat és l'únic i exclusiu òrgan de govern de la Fundació.

15.1 Característiques de les comissions

- 15.1.1 Les comissions han de servir per *afavorir el govern*, no per substituir el treball del personal executiu.
- 15.1.2 Recomanem de *crear-les temporalment*. Com a màxim per un any; potencialment prorrogables explícitament. En el moment del naixement cal preveure'n la data de dissolució.
- 15.1.3 Segons la naturalesa del tema per tractar, pot ser convenient incloure-hi la presència d'algun *expert extern*.
- 15.1.4 *Es poden autoregular* en el seu funcionament.
- 15.1.5 Es *creen i dissolen* per acord del Patronat, i responen –només– de la seva aportació al president i al Patronat.
- 15.1.6 Recomanem que un mateix patró no estigui en més de dos comitès.
- 15.1.7 A títol indicatiu, les més comunes podrien ser: de finançament (captació de fons), de nomenaments (tant de nous patrons com d'executius), de verificació de comptes (auditoria interna) i control de gestió.

Patronat de la Fundació: funcions bàsiques

El Patronat és l'òrgan de govern col·legiat de la Fundació. La seva funció fonamental és l'assoliment en el temps del fi fundacional. És responsable real (davant dels usuaris i de la resta d'involucrats) i legal davant de la Fundació.

Els patronats han d'exercir tres grups de funcions.

1 Funcions estratègiques:

- 1.1 **Conèixer la missió** de la Fundació i que aquesta sigui prou coneguda entre els diversos involucrats (stakeholders)..
- 1.2 **Planificar**. Pensar a llarg termini, tot reinterpretant i adequant al fi fundacional les variables de l'entorn canviant.
- 1.3 **Determinar objectius** en el temps i mitjans quantificats per assolir-los. Comunicar-ho formalment al primer nivell executiu com a ordre. Això sens perjudici de tolerar i, en alguns casos promoure, comunicacions informals.
- 1.4 **Controlar** els resultats de la posada en pràctica de l'estratègia.
- 1.5 **Preservar la independència** de la Fundació.

Es recomana:

- Elaborar un **pla estratègic** escrit. Reelaborar-lo anualment. Verificar-ne el grau d'acompliment dues o tres vegades durant l'exercici pressupostari o quan calgui si es produeixen circumstàncies excepcionals.
- Elaborar amb el màxim de detall possible, quins són els objectius dels programes que ofereix i les estratègies bàsiques per assolir-los. Cal donar-los a conèixer a tots els grups involucrats (interns i externs).

- Especialment per a fundacions grandmaking, que subvencionen/ajuden en programes que duen a la pràctica altres entitats, cal que redactin i difonguin unes bases clares i lògiques i donar-les a conèixer. El coneixement correcte i transparent entre el públic en general i entre els sol·licitants en particular, són essencials per al bon funcionament i per mantenir la confiança en la legitimitat i la responsabilitat de les fundacions.
- Conseqüent amb el punt anterior, aquestes fundacions cal que siguin estratègicament conscients que més enllà de l'aportació de fons, ajuden els seus beneficiaris en l'aprenentatge de formulació d'estratègies pròpies, tot planificant amb temps actuacions futures i amb la necessària avaluació i el control de resultats.
- La relació entre fundació i beneficiari cal que estigui fonamentada en el respecte mutu per enfortir la comunió essencial d'interessos entre fundacions donants i beneficiaris.
- Es recomana amb vehemència l'establiment de relacions formals i informals amb altres fundacions, bàsicament –no exclusivament– del mateix camp d'actuació per:
 - Poder dur a la pràctica determinats projectes que exigeixen una certa massa crítica.
 - Contribuir a crear xarxa relacional que enforteixi el teixit fundacional.

2 Funcions de captació de fons:

- 2.1 Aconseguir fons per a la Fundació. Per contribució directa, implicant-se en la tasca.
- 2.2 Assegurar la disponibilitat de recursos i la solvència, per tal d'assegurar la supervivència de la Fundació.

Recomanacions:

- Cal preservar, per no posar en perill la viabilitat futura, el valor patrimonial de la Fundació. Per pagar les activitats no s'ha d'utilitzar mai el patrimoni. Sí els seus rendiments temporals.
- Es recomana no utilitzar explícitament el concepte "soci" o similars, com "soci protector", "soci vinculat", etc. Produeix confusió. Les fundacions no tenen socis, les associacions sí. Poden utilitzar-se termes del tipus "amics de la Fundació" o similars.
- En cap cas els donants –eventuals o fixos– individualment o associats, poden exercir cap tipus de poder en la Fundació. Excepte els membres del Patronat vigent, per la seva condició de patrons; no de donants.
- És recomanable –però no es pot pas imposar– que els patrons facin aportacions econòmiques a la Fundació i –sense explicitar quantitats– que es coneguin internament i externa.

3 Funcions de rendició de comptes:

Les fundacions han de donar compte en quatre àmbits:

- 3.1 Financer/fiscal. Especialment en l'aplicació dels fons que rep de donants.
- 3.2 Professionalitat de la gestió. Mesurament del grau d'eficàcia i eficiència.
- 3.3 Activitats rellevants. Hi ha necessitat d'elaborar instruments de mesurament de resultats, tant finals com intermedis (del procés).
- 3.4 Estratègic. Es palesa la necessitat de mesurar que l'actuació i les activitats estan enfocades a la missió, tot intentant d'aportar el màxim valor afegit a la societat.

Recomanem:

Que cada fundació dediqui esforços a intentar:

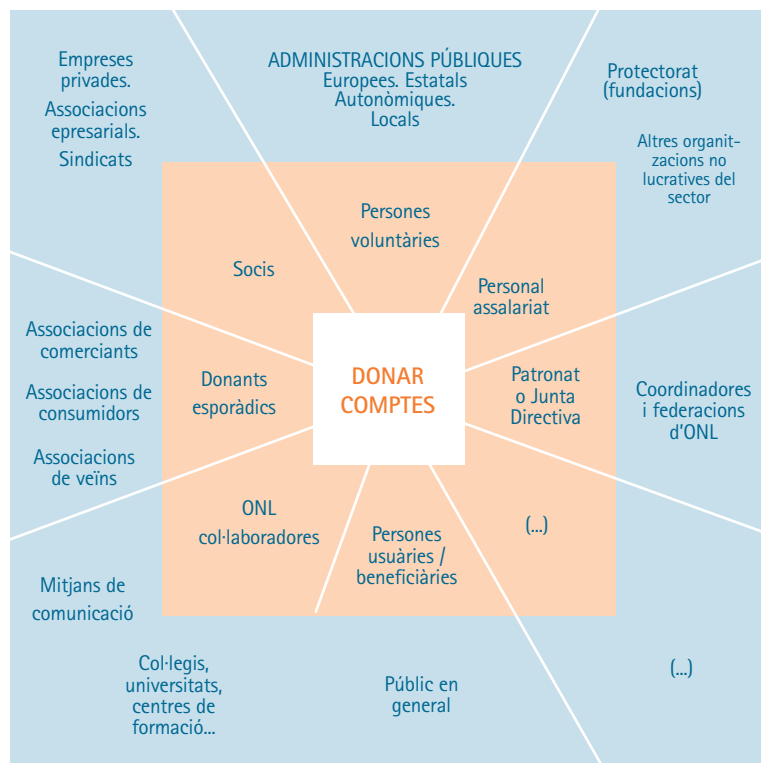
- Mesurar el resultat de les seves actuacions. No és fàcil, però sí bàsic:

- a) Per vetllar per l'acompliment de la missió mitjançant l'òrgan de govern.
- b) Permet comparar-se amb altres fundacions semblants.
- c) Introdueix l'anàlisi per centrar-se en judicis dels fets, no de bones intencions.

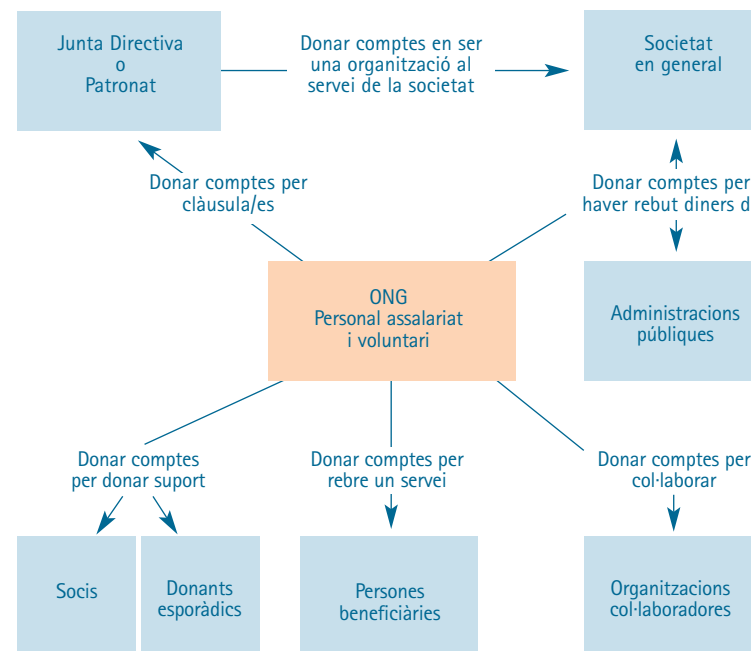
· Comunicar-se:

- a) Amb els col·lectius objecte/beneficiaris del fi fundacional. Resta de fundacions i implicats en general.
- b) Donar a conèixer la Fundació als entorns més immediats.

(Vegeu quadres següents)



Grups interns i externs que cal considerar per donar-hi comptes.
 Extret de: A. Vernis, et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Granica, 2004



Mapa d'accountabilities bàsiques d'una ONG.
 Extret de: A. Vernis, et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Granica, 2004

Patronat de la Fundació: autoavaluació

1. Avaluació de la tasca de l'òrgan de govern

Es recomana que l'òrgan de govern de cada fundació determini procediments formals d'autoavaluació. Ha de valorar ell mateix la seva actuació.

No ens atrevim a recomanar una tecnologia avaluativa específica. Segurament una seqüència de preguntes pot ajudar-hi. La finalitat de l'autoavaluació és l'aprenentatge continu amb propòsit de millorar. A títol indicatiu plantejem una sèrie de preguntes.

Preguntes sobre:

- Quantitat i qualitat de la informació.
- Composició de l'òrgan de govern.
- Renovació.
- Funcions.
- Grau d'acompliment de la missió.
- El seu rol (del patró) com a membre de l'òrgan de govern.
- Qualitat de la Gerència i estructura organitzativa.

En qualsevol cas, l'autoavaluació més o menys formalitzada és una activitat **indelegable** i **indefugible**.

Una seqüència de preguntes contestada per cada patró i posada en comú en una reunió formal fóra, segurament, una bona manera.

Patronat de la Fundació: funcionament

1. Reunions, durada, lloc i freqüència

Indicativament, és convenient reunions amb una durada de 2 hores com a mínim i 4 hores com a màxim.

És recomanable de fer-les, habitualment, a la seu administrativa de la Fundació. S'hi té la informació a mà. Cal evitar possibles interrupcions. Fer un retir/trobada –d'un dia, com a màxim dos– en un lloc còmode on es pugui compaginar treball i una mica d'esbarjo, pot ser recomanable per:

- Afavorir una relació més aprofundida entre els patrons i entre aquests i el primer nivell executiu.
- Treballar en profunditat temes molt estratègics de la Fundació.

2. Ordre del dia

És imprescindible concretar-lo per escrit prèviament, per:

- Conèixer, estudiar i pensar els temes.
- Dosificar el temps que cal esmerçar en cada un.
- És recomanat que el president determini la prelación de temes en ordre de major a menor importància.

3. Dinàmica de les reunions del Patronat

Cal que el Patronat estigui "socialitzat". Que els patrons es coneguin suficientment entre si. Quan es produeixin canvis de patrons, cal dedicar el temps suficient a assolir aquesta socialització.

En el procés d'adopció d'acords, cal tenir molt present l'impacte que pot tenir sobre tercers. Un acord per majoria simple pot percebre's com a signe de debilitat, tenint present *de facto* que malgrat la confidencialitat de les deliberacions, s'acaben sabent. Cal estimular que les decisions puguin tenir un consens majoritari.

El president ha de ser el conductor de les reunions tenint present:

- Evitar introduccions massa llargues.
- Demanar que les presentacions dels executius s'adeqüin a un temps.
- Començar les seves intervencions d'una manera imparcial, sense condicionar.
- Fer jurar els màxims punts de vista.
- Demanar a algun patró que –atesa la seva experiència concreta– faci d'"advocat del diable" en un/algun tema concret.
- Ajornar decisions estratègiques si el tema en qüestió no està prou madur.
- El Patronat col·legiadament ha de decidir, demanar, quina informació necessita i de quina manera la vol.
- La informació per al Patronat ha de ser:
 - Resumida.
 - Significativa: relacionada amb la variable.
 - Rellevant.
 - La millor disponible en cada moment.
 - Contextualitzada.
 - Amb presentació gràfica comprensible.

Consideracions addicionals

1. Les reflexions i recomanacions han estat plantejades d'una manera genèrica; potser massa. Com és obvi, a cada òrgan de govern li pertoca –mantenint els principis i valors– la concreció de l'estratègia i l'estructura tenint en compte el grau d'incidència de variables concretes del tipus:

- Presència en el Patronat del fundador.
- Dimensió de la Fundació.
- Cicle de vida de la Fundació.

2. Volgudament, no n'hem parlat, de la gestió. De qui posa en pràctica l'estratègia. Del primer nivell executiu. Entenem que és un tema molt important però és "un altre tema".

3. La separació de funcions entre govern i gestió no és necessàriament nítida ni una dicotomia. Configura un *continuum* bidireccional de flux d'informació, plantejament de problemes, explicitació de pors, desigs, conflictes potencials, etc. Insistim en:

- Separació d'àmbits (govern <> gestió).
- Necessitat que no es curtcircuiti mai la relació d'autoritat. Cap patró no podrà transmetre ordres unilateralment al gerent, llevat que hi estigui delegat formalment (president, patró delegat).
- La necessitat que el president –normalment– o un patró delegat sigui l'únic emissor i receptor formal de la informació via Gerència.

Annex Quadre sinòptic de les diferències Associació-Fundació

Associació	Fundació
Grupació de persones per aconseguir una finalitat.	Adscripció d'uns béns a la realització d'una finalitat d'interès general predeterminedada per la persona o persones que han aportat el patrimoni inicial.
FUNDADORS - Poden ser persones físiques i/o jurídiques (mínim 3).	FUNDADORS - Poden ser persones físiques/jurídiques (mínim 1 persona).
PATRIMONI INICIAL - No cal.	PATRIMONI INICIAL (Dotació) - A la pràctica, 30.000 euros.
ÒRGANS DE GOVERN - Junta Directiva. Assemblea General integrada per tots els socis (decisions assembleàries). Durada en el càrrec: màxim de 5 anys renovables. No poden tenir cap retribució.	ÒRGANS DE GOVERN - El Patronat, compost per un mínim de 3 persones. El primer Patronat és designat pel fundador/s. Durada en el càrrec segons Estatuts. Els patrons podran ser retribuïts per tasques executives.
EXPLOTACIONS ECONÒMIQUES - Llibertat per realitzar-les, però els possibles beneficis han de reinvertir-se en l'activitat.	EXPLOTACIONS ECONÒMIQUES - Llibertat per realitzar-les. No es poden distribuir els beneficis. Aplicació de les rendes (70%) als fins durant els 4 anys següents.
FINALITAT - Qualsevol que sigui admissible en dret (interès general/interès particular).	FINALITAT - D'interès general reconegut i estable.
FUNCIONAMENT - Totalment democràtic. L'Assemblea és sobirana i pot destituir la Junta Directiva, modificar els Estatuts, canviar la finalitat, etc.	FUNCIONAMENT - No té base assembleària. La voluntat dels fundadors és llei. Les persones són al servei del patrimoni adscrit a una finalitat.

Associació

BENEFICIS FISCALS - Pràcticament no en tenen, llevat que sigui declarada d'utilitat pública. Tipus impositiu a l'IS sobre les rendes que obtingui: 25%.

Fundació

BENEFICIS FISCALS - Importants beneficis fiscals en impost de societats, impost de successions, IBI, IAE i per a aquelles persones que donin donatius a la Fundació (vegeu annex). La major part de les rendes queden totalment exemptes i aquelles que han de tributar (per exemple explotacions econòmiques alienes a finalitat fundacional, tributen al 10%).

SISTEMA DE CONSTITUCIÓ- No exigeix escriptura pública. Personalitat jurídica des de la seva constitució.

SISTEMA DE CONSTITUCIÓ - Exigeix la constitució en escriptura pública. Personalitat jurídica des de la seva inscripció al Registre de fundacions.

RENDICIÓ DE COMPTES - No ha de retre comptes, ni liquidació de l'impost de societats si els seus ingressos no superen els 100.000 euros.

RENDICIÓ DE COMPTES - Cada any ha de retre comptes davant del Protectorat de la Generalitat de Catalunya, i si ha optat pel règim fiscal especial de la Llei 49/2002, sempre ha de presentar l'IS per tots els seus ingressos exempts i no exempts i, a més, una memòria econòmica davant l'Agència Tributària.

NOMBRE D'ASSOCIACIONS A ESPANYA (aproximadament) - 300.000
ASSOCIACIONS DECLARADES D'UTILITAT PÚBLICA (aproximadament) - 1.200

NOMBRE DE FUNDACIONS A ESPANYA (aproximadament) - 6.000

COMPTABILITAT - Llibre de caixa, llevat que tingui explotacions econòmiques i/o sigui declarada d'utilitat pública.

COMPTABILITAT - Pla comptable especial per a entitats no lucratives.

Fonts d'informació

Codi ètic per a les fundacions catalanes.

Notes i documents de les aportacions i reflexions dels membres de la Comissió de Govern en les reunions mantingudes. (2005)

Albet. Consellers BCN. *Guia per al Bon Govern de l'Empresa no cotitzada i familiar.* CIDEM, 2005

Declaració: Council on Foundations. (1980)

S. Esteller. *Aproximació als consells d'administració de les organitzacions no lucratives.* (2001)

J. J. Rodríguez. *Los Consejos de Administración en las Organizaciones no Lucrativas.* ESADE, 2000

Taula rodona "Patrons/Patronat". Congrés de Fundacions Catalanes. (2001)

El Patronat: constatacions. Recomanacions. Congrés de Fundacions Catalanes. (2001)

V. Salas. *El Gobierno de la Empresa.* Fundació "la Caixa", 2003

"Fundacions a Europa: fets, esforç i normatives".- *Revista Econòmica de Catalunya*, 2003

A. Vernis, et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas.* Granica, 2004

<http://www.boardsource.org>