

## REPTES EN EL FUNCIONAMENT DELS PATRONATS

Pau Vidal i Núria Valls. Observatori del Tercer Sector  
([www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es))

Les fundacions estan cada vegada més presents en la nostra societat i tenen un major impacte social. El bon funcionament del patronat és un aspecte clau perquè les fundacions aconseguixin portar a terme les seves finalitats fundacionals i la seva missió. Però en molts casos, millorar el funcionament dels patronats ha quedat en segon terme i s'ha prioritzat la realització d'activitats i la operativa dels fins fundacionals.

Durant el 2007, l'Observatori del Tercer Sector ha realitzat una investigació sobre el funcionament dels patronats. D'una banda, es va fer una recopilació de publicacions internacionals sobre el seu funcionament. D'altra banda, es va entrevistar a una vintena de persones rellevants que participen en més de 30 fundacions. A partir de les entrevistes i del material recopilat es van detectar set reptes per a la millora del funcionament dels patronats:

1. El compromís organitzatiu
2. La funció estratègica
3. La relació amb l'equip directiu
4. La diversitat dels perfils
5. La renovació del patronat
6. La gestió de la informació
7. La cultura d'avaluació



Font: Observatori del Tercer Sector, 2007

## Els principals reptes

### El compromís organitzatiu

Un dels principals reptes és la necessitat de clarificar i especificar les responsabilitats del patronat i dels seus membres dins de la fundació.

Els membres del patronat solen tenir confiança en l'equip directiu però això no els eximeix de la seva responsabilitat com a patrons de la fundació. De fet, en molts casos és l'equip directiu qui realment lidera l'organització.

És necessari empoderar al patronat des de l'organització perquè els seus membres coneguin i formin part de la vida de la fundació i puguin exercir la seva responsabilitat amb coneixement ple.

De vegades, també es dona una confusió entre el paper del patronat i el del consell assessor. Això comporta que es participi en el patronat donant l'opinió sobre temes variats però sense un veritable compromís amb el funcionament de la fundació.

Per fortuna, cada vegada són més les entitats i els patrons que tenen clar el rol actiu del patronat.

### La funció estratègica

La diferència entre la funció estratègica i la funció operativa no és fàcil. La funció estratègica s'encarrega del paper i la visió de l'organització a llarg termini. En canvi, la funció operativa s'ocupa de gestionar el funcionament diari de l'organització. Aquesta diferenciació ha de permetre clarificar el rol: els patrons han de centrar-se en la funció estratègica mentre que l'equip té la responsabilitat de la gestió diària.

El patronat ha de tractar els temes estratègics de l'entitat, la seva funció és marcar les polítiques generals i després l'equip directiu és qui les porta a terme desenvolupant les activitats. Això no significa que el patronat es despreocupi sinó que ha de tenir els mecanismes per avaluar i fer el seguiment de la gestió operativa, però sense entrar a decidir directament detalls concrets. Aquesta separació de responsabilitats és un element clau per consolidar la fundació.

**“El patronat ha de tractar sobre els temes estratègics de l'entitat, la seva funció és marcar les polítiques generals i l'equip directiu és qui les du a terme desenvolupant les activitats”**

### Relació amb l'equip directiu

Durant la investigació, s'ha detectat un altre factor clau d'èxit de la fundació: l'existència d'una bona relació entre el patronat i l'equip directiu. Aquesta relació ha de basar-se en la confiança com a vincle. El patronat ha de tenir plena confiança en

l'equip directiu ja que té la responsabilitat de la gestió i el funcionament de la fundació. Així mateix, l'equip directiu ha de rendir comptes al patronat sobre l'actuació i l'estat de l'organització.

Alguns elements clau que garanteixen la continuïtat de la confiança són la transparència, el rigor i l'eficiència de l'equip directiu.

### **La diversitat dels perfils**

Una altra característica que apareix a l'analitzar la composició dels patronats a Espanya és una alta homogeneïtat dels membres en relació al seu perfil. Encara que es comencen a detectar diferents perfils, el més freqüent és: home, més gran de 50 anys i espanyol.

Les dones estan encara poc representades, la diversitat dels col·lectius beneficiaris de les fundacions no es reflecteix en els patronats, hi ha poques persones joves o immigrants,...

No es tracta de fer una política de quotes per a captar nous membres però sí pensar activament en perfils que puguin aportar diferents visions. La diversitat enriqueix la visió del patronat.

Un altre tema a tenir en compte és la capacitat dels patrons d'aportar relacions i de captar fons. Com en altres qüestions, aquest perfil, que pot ser molt interessant, si es converteix en el majoritari pot acabar desvirtuant la funció principal del patronat i convertir-se en un òrgan relacional o de captació de recursos.

### **La renovació del patronat**

Hi ha poques fundacions que tinguin establerts els mecanismes per a renovar els seus càrrecs. Encara és una assignatura pendent en moltes fundacions.

L'establiment de processos de renovació dels patronats és una assignatura pendent en moltes fundacions. Això pot ser a causa de diverses característiques:

Hi ha ocasions en què algunes fundacions encara són massa joves per plantejar-se aquest tema com a una prioritat. Unes altres ja ho tenen clar com a discurs. Però la realitat és que moltes persones porten entre 10 i 20 anys participant en el mateix patronat.

**“Elements clau que garanteixen la continuïtat de la confiança, entre el patronat i l'equip directiu, són la transparència, el rigor i l'eficiència de l'equip directiu”**

No és fàcil trobar persones compromeses que s'impliquin en la fundació. Per això, quan un equip de govern funciona es tendeix a mantenir i hi ha una resistència a

fer canvis. En ocasions, es percep la renovació com un moment de crisi que pot afeblir l'organització.

Per tot això, establir polítiques de renovació pensades amb antelació al moment de la seva posada en pràctica és un tema que ha de ser afrontat en casos nombrosos.

### **La gestió de la informació**

Un tema clau que preocupa de la mateixa manera a patronats i a equips directius és la gestió de la informació. No és fàcil trobar l'equilibri entre massa o escassa quantitat d'informació. De fet, tant dolent és l'excés com el defecte d'informació.

Hi ha patronats que es troben amb tanta informació que la quantitat de dades que tenen els impossibilita decidir. Es troben sobrepassats per l'equip directiu que els dóna moltíssima informació.

L'equip directiu vol ser totalment transparent i informa sobre totes les activitats que fan, els números, les dificultats, la política de comunicació, etc. En aquests casos les persones del patronat no saben per on començar i això comporta dificultats per a prendre decisions.

En l'altre extrem, estan aquelles fundacions que tot just passen el pressupost i una informació breu de les activitats. Sense informació no hi pot haver transparència ni rigor. La gestió de la informació és vital per als membres del patronat, per a poder-se vincular, per a entendre la vida de l'organització,... sense una informació de qualitat és impossible poder exercir en el patronat.

Per a millorar aquest repte és bàsic plantejar processos d'aprenentatge comuns entre el patronat i l'equip directiu per a trobar l'equilibri que faciliti les responsabilitats compartides, la confiança mútua i la presa de decisions.

**“No és fàcil trobar l'equilibri entre massa o escassa quantitat d'informació. De fet, tant dolent és l'excés com el defecte d'informació. Sense una informació de qualitat és impossible poder exercir en el patronat”**

### **La cultura de l'avaluació**

Per avançar en els reptes dels patronats és necessari introduir la cultura d'avaluació. Massa vegades s'avalua en funció del clima, que és important, però no sobre el lideratge i l'impacte que exerceix el patronat en la fundació.

Algunes vegades la sensació dels patrons o directius sobre el patronat va des d'un cert grau d'autocomplaença: tot funciona bé, no cal introduir canvis... fins a la permanent sensació que res funciona, no estan clars els rols, no els deixen fer el treball, etc.

En relació a l'avaluació hi ha un tema clau a tenir en compte, a diferència de les juntes directives de les associacions i dels consells d'administració, els patronats són òrgans finalistes. És a dir, no han de respondre davant de ningú de les seves actuacions. En el consell d'administració els/les consellers/es són representants dels accionistes però els membres del patronat han de respondre davant la societat, de les persones beneficiàries, del personal remunerat i dels donants de la fundació però de manera indirecta.

És necessari introduir espais d'avaluació en el mateix patronat per analitzar com millorar en el funcionament. És important que periòdicament el propi patronat s'avalui a sí mateix i pugui fer propostes per avançar.

### **Plans de millora**

És necessari tenir en compte que la diversitat de les fundacions és àmplia i no serveixen les mateixes fórmules per a tots els patronats. Hi ha elements característics de la situació organitzativa de cada fundació que influeixen en l'evolució i situació del patronat i per tant, també en les accions que es requereixen per a la seva millora.

#### **Característiques que influeixen en el funcionament del patronat:**

<b>Característiques</b>	<b>Tipologies</b>
Naixement de l'organització	És una iniciativa del patronat actual o de l'equip directiu?
Moment del cicle de vida de l'organització	Fases: creació, consolidació, procés de renovació,...
Activitat de l'organització	Donant, operativa, mixta,...
Volum de l'organització	Diferent grau de complexitat en funció de la grandària de la fundació