

**Guia per impulsar
la Governança
Democràtica
a les organitzacions
del Tercer Sector
Social**

Edita:

La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya

Amb la col·laboració del:

Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya

Autors:

**Gestión Integral, SCCL | Hobest, SCCL | Vector 5
· Excel·lència i Sostenibilitat, SCCL**

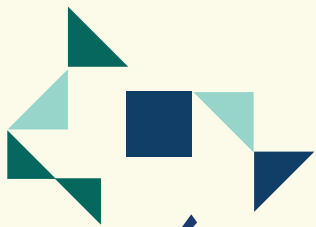
Disseny i maquetació:

L'Apòstrof, SCCL

Primera edició:

Barcelona, juliol de 2017





Índex


 **PRESENTACIÓ**


 **OBJECTIUS**


 **A QUI S'ADREÇA**

 **1. La Governança...**
1.1. El govern d'una entitat
1.2. Aspectes formals i culturals

 **2. ...Democràtica**
2.1. Democràcia poder i democràcia acció
2.2. Governança Democràtica

 **3. Aportació de la Governança Democràtica**
3.1. "Més que sí és més"

 **4. Construint la Governança Democràtica**
4.1. Participació: el pas necessari
4.2. Decisió: el pas definitiu

 **5. El camí vers la decisió**
5.1. És possible!
5.2. Elements facilitadors
5.3. Full de ruta

Presentació

La publicació que teniu a les mans sorgeix del programa pilot d'acompanyament a la millora de la participació interna i gestió democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social de Catalunya, impulsat per La Confederació l'any 2017 amb la col·laboració de la Generalitat de Catalunya.

Com a organització empresarial representativa del Tercer Sector Social de Catalunya, La Confederació ha engegat aquesta iniciativa amb la voluntat d'aprofundir en una de les seves finalitats estatutàries: la promoció de models de gestió propis de l'economia social. I en aquest sentit, la finalitat del programa ha estat el desenvolupament d'una línia de treball estratègica que enforteixi el sector no lucratiu de serveis socials i d'atenció a les persones a través de la promoció de models de Governança Democràtica.

Les associacions, cooperatives d'iniciativa social i fundacions que conformen

el Tercer Sector Social són plurals i diverses, però tenen com a tret distintiu el compromís cap a models de gestió en els quals les persones són al centre. En aquest marc, la participació interna de tots els col·lectius involucrats i la Governança Democràtica esdevenen un element clau alhora que un repte organitzatiu.

No és un camí fàcil; i precisament per això hem volgut recollir els aprenentatges adquirits en la implantació del programa pilot en aquesta guia, i oferir-la al sector com un instrument per avançar col·lectivament cap a la millora de la Governança Democràtica.

Volem agrair molt especialment la participació de les sis entitats de la prova pilot que, de manera generosa i valenta, han contribuït a aprofundir en aquesta matèria, conscients dels beneficis però també de les dificultats intrínseques d'aquests processos.

Esperem que us sigui útil!

JOAN SEGARRA

President de La Confederació

Objectius

L'edició des de La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya d'una **Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social**, respon a la voluntat d'aportar un recurs que faciliti l'accés a un marc de govern que ha de resultar clau en el futur immediat de les entitats del sector.

La guia neix amb una vocació d'utilitat al servei de la possibilitat que pugui ser coneguda i emprada per totes les persones vinculades a una organització del sector. Aquesta aportació d'elements per impulsar la **Governança Democràtica** compta amb un seguit d'objectius.

L'aportació dels elements centrals que es vinculen a la Governança Democràtica.

La generació d'un document realment útil en el treball amb la Governança Democràtica.

La utilització d'una claredat expositiva que permeti la plena comprensió dels continguts.

La introducció d'una perspectiva respecte a la Governança Democràtica que faciliti l'aparició d'una dinàmica de "reflexió-acció" a les entitats, incloent-hi una proposta de full de ruta.

A qui s'adreça

A totes les persones que conformen l'univers de les veus presents en la vida de les organitzacions no lucratives que treballen en el sector de serveis socials i d'atenció a les persones.

Cal introduir la consideració que resulta d'especial interès per al propòsit d'aquesta guia arribar a les persones que ocupen els òrgans amb responsabilitat a les organitzacions, atès que han de jugar un paper clau en el desenvolupament de la **Governança Democràtica**.

1. La Governança...

El concepte Governança Democràtica aplega dos elements:

La governança, és a dir, la manera en la qual es desenvolupa el govern d'una organització o entitat.

La democràcia, que indica que les persones exerceixen la capacitat de decidir dins el govern de la seva organització.

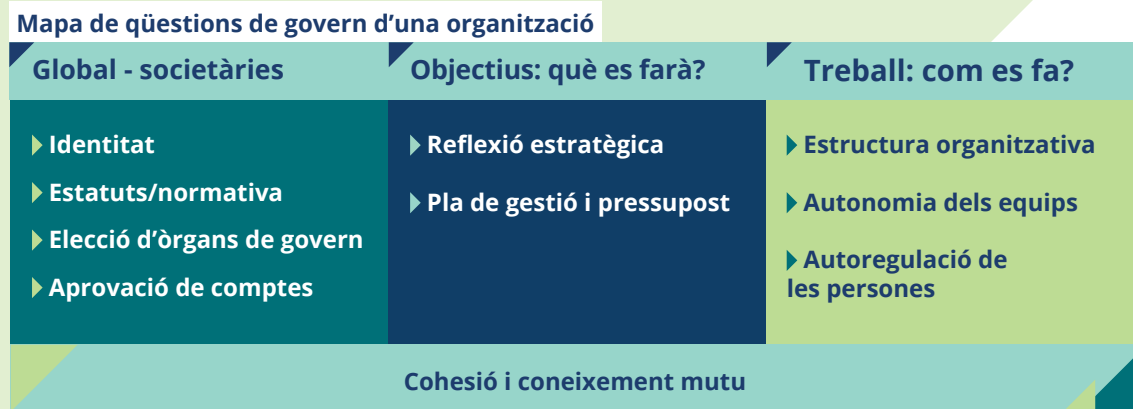
1.1. El govern d'una organització

El govern d'una organització inclou la presa de decisions respecte a qüestions que podem agrupar així:

Global - societàries	Objectius: què es farà?	Treball: com es fa?
<ul style="list-style-type: none">▶ Identitat Finalitats i principis. Missió i valors.▶ Estatuts/normativa Disposicions en els estatuts i normes de funcionament.▶ Elecció d'òrgans de govern Fórmula per triar les persones que han d'ocupar els òrgans de govern.▶ Aprovació de comptes Forma i circuit per aprovar els comptes anuals.	<ul style="list-style-type: none">▶ Reflexió estratègica Determinació del futur desitjat per a l'entitat. Visió compartida a llarg termini.▶ Pla de gestió i pressupost Plans d'acció a curt termini, per a l'any següent. Inclou la previsió de:<ul style="list-style-type: none">■ Vendes/ingressos■ Despeses/costos■ Resultat/excedent	<ul style="list-style-type: none">▶ Estructura organitzativa Definició de les àrees i equips de treball, la seva direcció i coordinació i les fórmules de relació entre ells.▶ Autonomia dels equips Capacitat d'autoorganització dels equips, i de les decisions que prenen en la gestió diària de la seva feina.▶ Autoregulació de les persones Grau de decisió de les persones sobre la gestió diària de la feina.
Cohesió i coneixement mutu Participació en la vida social de l'organització, de manera que s'afavoreixi el coneixement mutu, l'empatia i el sentit de pertinença		

1.2. Aspectes formals i culturals

Reproduïm de nou de forma sintetitzada el mapa de les qüestions associades al govern d'una organització. Ho fem per tal d'aportar que l'exercici efectiu de les decisions pot ser considerat també des d'una perspectiva com ara:



Presència d'aspectes formals

Un seguit de qüestions ja venen predefinides formalment. Està determinat qui i com pot prendre decisions respecte als estatuts (i la seva revisió), la forma de triar els òrgans de govern o d'aprovar els comptes. En el cas de les fundacions, la identitat està també definida per la voluntat fundacional. Així doncs, l'acció de govern està emmarcada per aspectes formals de pes indubtable.

Presència d'aspectes culturals

Tret d'excepcions, que sempre en podem trobar, la reflexió estratègica, el pla de gestió i el pressupost, l'estructura organitzativa, l'autonomia dels equips o l'autoregulació de les persones, així com la cohesió i coneixement mutu són qüestions que responen al que podem definir com a "culturals". Cada organització les desenvolupa d'acord amb la seva manera de fer, amb el seu tarannà.


Podem afirmar que el govern d'una organització és una combinació d'unes qüestions formalment predefinides amb altres en les quals aquest marc formal (o legal) no té una incidència especial. Això explica bé que des de totes les tipologies d'entitats (associació, fundació, cooperativa) ens trobem tant governs autoritaris com participatius, oberts com tancats. Recollint això, afirmem també que a la Governança Democràtica, l'element diferencial es troba en la forma en què es fa tot plegat. **La clau és, llavors, a la segona paraula: democràtica.**


2. ... Democràtica

La noció de democràcia ens és ben coneguda, per això podem convenir que...

... ens parla del fet que una persona forma part de la decisió d'allò que ha de viure, és a dir, que en el marc de les entitats del Tercer Sector Social, tant si es tracta de les qüestions globals de l'organització com de les relatives a la feina, la persona ha pogut fer sentir decisivament la seva veu.

Destaquem dues qüestions rellevants:

 **la veu és sempre d'una persona, per tant l'exercici de la democràcia és una acció personal.**

 **la veu de la persona està dotada de capacitat de decisió per definir la realitat que ha de viure.**

La veu d'una persona és la unitat d'expressió de la seva capacitat de participació i decisió. El desenvolupament de la *Governança Democràtica* demanda que aquesta veu es manifesti formant part d'una "agrupació natural", com les que apleguen les persones que són o integren les veus de...

Òrgans de govern. L'assemblea general d'una associació o cooperativa i el patronat d'una fundació són els seus òrgans sobirans. Expressen la voluntat social a través de les seves decisions que obliguen totes les persones. A les cooperatives cal incloure també al consell rector; i a les associacions, la junta directiva.

Gerència/equip directiu/responsables. Tenen, de forma col·legiada o unipersonal, la responsabilitat d'administrar i de gestionar l'organització sota l'autoritat, els acords i directius indicats pels òrgans de govern.

Sòcies. Conformen la base social de l'organització, amb drets i deures. A les

associacions i les cooperatives, la seva trobada genera l'assemblea.

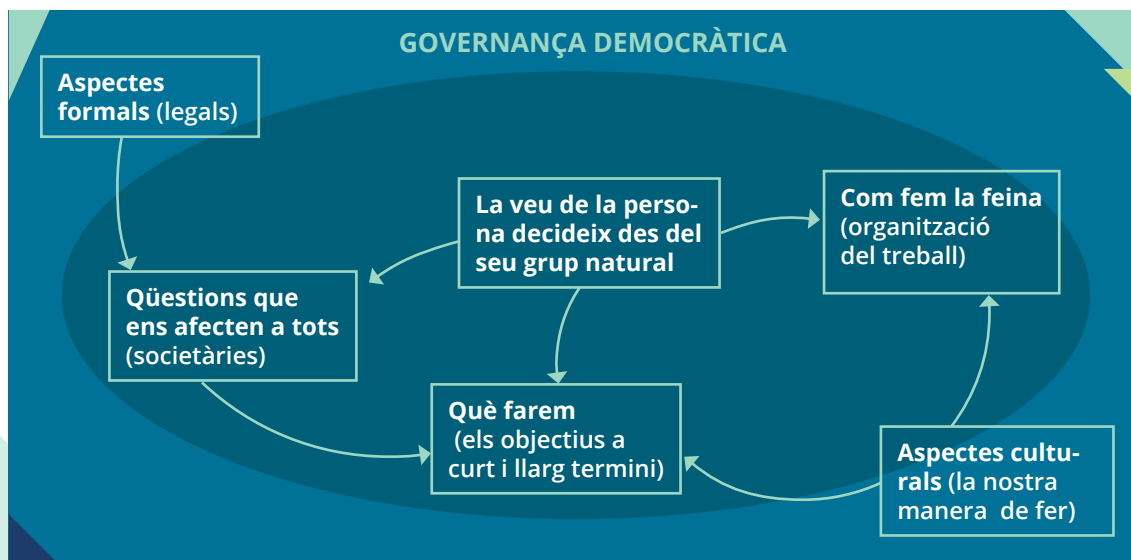
Treballadores. Aporten el seu treball i reben una compensació econòmica de manera que conformen una relació laboral que pot contenir dedicacions diverses (completa, parcial, discontinua, etc.).

Usuàries. Es beneficien o utilitzen els serveis oferts per les organitzacions.

Voluntàries. De manera lliure i altruista dediquen temps i esforç al servei dels objectius de les organitzacions. El compromís mutu pot ser formalitzat o simplement basat en una relació de confiança.

2.1. Democràcia poder i democràcia acció

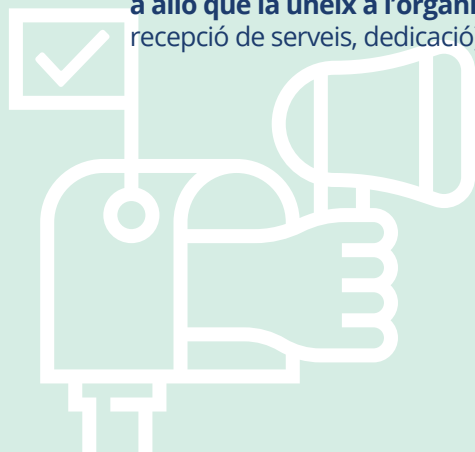
Podem fer un primer recull del que hem vist fins ara.



Cal desenvolupar la Governança Democràtica en el marc d'una organització que respon a disposicions formals i una determinada manera de fer. **El seu objectiu és que la veu de cada persona, expressada des del grup al qual pertany de forma natural, decideixi tant sobre allò que afecta a tothom** (disposicions globals, objectius) **com a allò que la uneix a l'organització** (treball, recepció de serveis, dedicació).

Quan un grup de veus actua sobre allò que afecta a tothom, i que implica l'ordenació i gestió de l'organització en el seu sentit més ampli, **està utilitzant la "democràcia poder"**.

Quan un grup de veus actua sobre allò que fa dins la seva responsabilitat directa, com ara la feina, recepció de serveis o dedicació, **està exercint la "democràcia acció"**.



2.2. Governança Democràtica

La **Governança Democràtica** és el marc de govern de l'organització que incorpora les veus dels diferents grups d'interès i que es manifesta a través d'un conjunt d'actituds, normes, processos sistematitzats i pràctiques que faciliten i expressen l'apoderament i la participació real de les persones en totes les dimensions.

Ara mirem de relacionar la definició de la Governança Democràtica amb tot allò que ja hem vist:	
"...marc de govern..."	Es refereix al govern de l'organització, a les qüestions de les quals s'ocupa.
"...les veus dels diferents grups d'interès..."	Persones dels òrgans de govern, gerència/ equip directiu/responsables; sòcies; treballadores; usuàries i voluntàries.
"...actituds, normes, processos sistematitzats i pràctiques..."	Té en compte tant els aspectes culturals (la nostra manera de fer) com les disposicions formals (legals).
"...faciliten i expressen l'apoderament..."	Atorga poder a les persones tant per exercir la "democràcia poder" com la "democràcia acció".
"...participació real de les persones en totes les dimensions..."	La participació de les persones ha de ser en tot allò que és rellevant per elles, això vol dir "totes les seves dimensions".
I finalment allò que resulta clau a la definició	
"...que incorpora..."	La Governança Democràtica determina que l'acció de govern a una organització s'ha d'ocupar que realment el poder de decisió de les persones sigui un fet; per aquest motiu el marc de govern "incorpora" les veus, les porta dins seu, de forma que l'exercici del govern es vincula a la real acció democràtica des de les persones.

3. Aportació de la Governança Democràtica

La **Governança Democràtica** considera que cal atorgar poder a les persones per tal que puguin decidir sobre allò que han de viure. Aquest poder ha de ser real, però resulta evident que cal introduir una nota rellevant abans de seguir el nostre camí.

La determinació que formula la **Governança Democràtica** només té sentit si la veu de cada persona, la veu de cada grup, s'orienta decididament al bé comú, a allò que és positiu per a tothom. És una veu conscient del seu poder que bandeja la simple reivindicació per alinear-se amb la construcció col·lectiva.

La Governança Democràtica demanda una revisió profunda de l'exercici dels diferents rols: qui només ha sabut reivindicar haurà d'aprendre a construir i qui només ha sabut vigilar i controlar haurà d'aprendre a confiar.

Podem apuntar algunes actuacions que indiquen que l'exercici del poder de la veu està sent utilitzat en directa connexió amb l'horitzó que ofereix la **Governança Democràtica**:

Considera sempre primer els objectius del grup o els individuals només com una conseqüència dels del grup.

Coopera en la definició d'objectius individuals i col·lectius.

Respecta el pla de treball de l'equip.

Aporta tot el seu coneixement.

Prepara les reunions i trobades.

Assumeix responsabilitats concretes derivades dels acords col·lectius.

És capaç de considerar la situació tenint en compte el punt de vista dels altres.

3.1. “Més que sí és més”

El principi dinamitzador de la Governança Democràtica: l'atorgament de veu i decisió a les persones està sent viscut a nombroses organitzacions. El desenvolupen cada vegada que aquest poder personal és exercit anant més enllà d'allò que comporta la relació, en sentit estricte.

La Governança Democràtica no implica l'ús d'un poder absolut per part de cap veu, sinó que ho fa sempre en termes de “codecisió”, de “co-construcció”. Cap veu pot ser ignorada, però cap veu pot imposar-se sense més.

És per això que podem afirmar que s'està desenvolupant aquest principi central quan:

- Una persona treballadora, a més de complir el pressupost, influeix sobre la previsió del que cal vendre o gastar.
- Una cooperativa convida a la seva assemblea, amb veu i vot, una persona treballadora “no sòcia”.
- Una persona treballadora proposa i acorda la quantitat i la qualitat de la feina que ha de realitzar.
- Un equip de treball (sencer) forma part de la decisió sobre una nova incorporació.
- Els valors d'una organització es decideixen escoltant tothom, també les persones usuàries i voluntàries.
- La construcció del pla estratègic multiplica les persones que intervenen en la seva elaboració.
- Les persones d'un equip trien el seu líder.
- Els canvis en l'estructura d'un servei són debatuts per totes les persones.
- Les persones, també si són desenes o algun centenar, es coneixen perquè es fan activitats específicament adreçades a la cohesió i coneixement mutu.
- Una veu, en definitiva una persona, gairebé ni es planteja quina mena de poder té, perquè simplement viu que en tot allò que és rellevant per a ella, tant si és global com proper, està formant part de les decisions.**

3.1. “Més que sí és més”

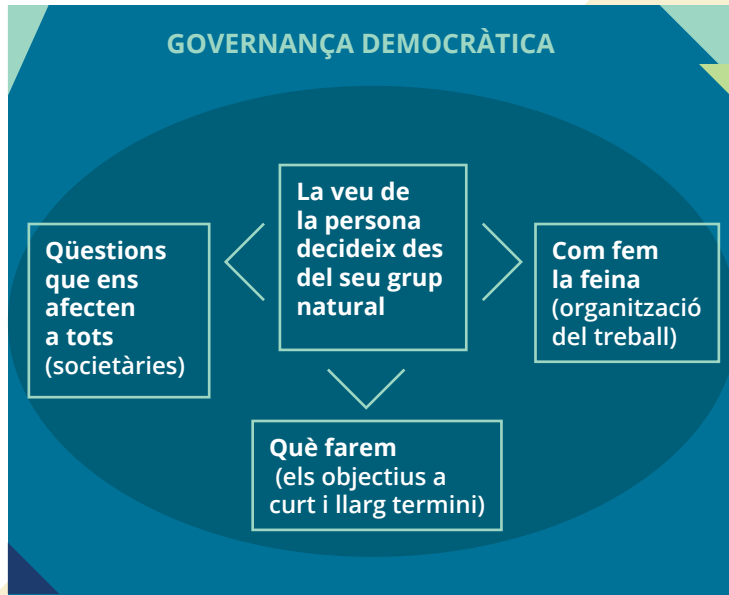
El fet que l’atorgament de veu sigui una realitat contrastable permet afirmar que és allò que cal esperar del desplegament de la **Governança Democràtica**. Es tracta d’un “menú” que es caracteritza per una constant: podem esperar “més” però un “més que sí és més”, que realment suma a l’organització. Podem organitzar aquesta aportació:

Global (més o millor)	Persona (més)	Resultats (més)
<ul style="list-style-type: none">▶ Objectius compartits▶ Satisfacció de les persones▶ Relació entre les persones▶ Clima laboral▶ Transparència (global)▶ Bon govern	<ul style="list-style-type: none">▶ Implicació▶ Motivació▶ Corresponsabilitat▶ Transparència (persona)	<ul style="list-style-type: none">▶ Innovació▶ Cocreació de serveis▶ Creació de valor compartit▶ Solucions▶ Vendes i oportunitats de negoci

Les aportacions de la Governança Democràtica connecten de manera directa amb les aportacions (i fets reals) que es poden sintetitzar així:

Quan una veu es manifesta i sent que aporta qüestions com la implicació o la motivació, que semblaven impossibles, es fan presents, i de la mà d’aquests elements el camí vers la millora dels resultats és un fet, alhora que també es pot viure la millora en la satisfacció i les relacions de les persones.

4. Construint la Governança Democràtica



L'objectiu de la Governança Democràtica és que la veu de la persona decideixi, però a bon segur dins de les organitzacions del Tercer Sector Social, com a moltes altres, cal treballar per construir-lo.

En aquest camí, del que ens ocuparem amb detall en el punt següent, pot resultar útil considerar la presència de dos estadis:

- ▲ la participació.
- ▲ la decisió.

La Confederació ha dut a terme un programa pilot d'impuls de la Governança Democràtica a sis entitats del Tercer Sector Social, aquesta experiència ens aporta com les diferents organitzacions participants han assenyalat, per les seves veus, objectius agrupats entorn de:

▲ Veus que no participaven i ara ho faran.

▲ Veus que s'impulsen directament vers la decisió.

▲ Veus que ja participaven i que ara decidiran.

4.1. Participació: el pas necessari

Participar és l'acte a través del qual algú "pren part" d'alguna cosa. Una conseqüència directa d'aquesta acció és que passa a manifestar-se activament davant la situació que se li planteja.

L'inici de l'acció de participar des d'una de les veus de l'organització, pot ser considerat i acollit com el primer i necessari pas per tal que arribi finalment a desenvolupar la capacitat de decidir.

El programa pilot impulsat per La Confederació ha facilitat que les entitats participants defineixin objectius vinculats a la participació de les seves veus, com ara:



Persones treballadores que participaran en l'aprovació de comptes i l'estructura organitzativa.



Persones voluntàries participaran a la reflexió estratègica i al pla de gestió.



Persones usuàries que participaran en la identitat i la reflexió estratègica.

La generació d'aquests objectius de participació s'adreça a veus que fins al moment no formaven part de les qüestions proposades; això demanda de manera immediata l'alineament de dues accions que han de possibilitar que la seva participació esdevingui real.

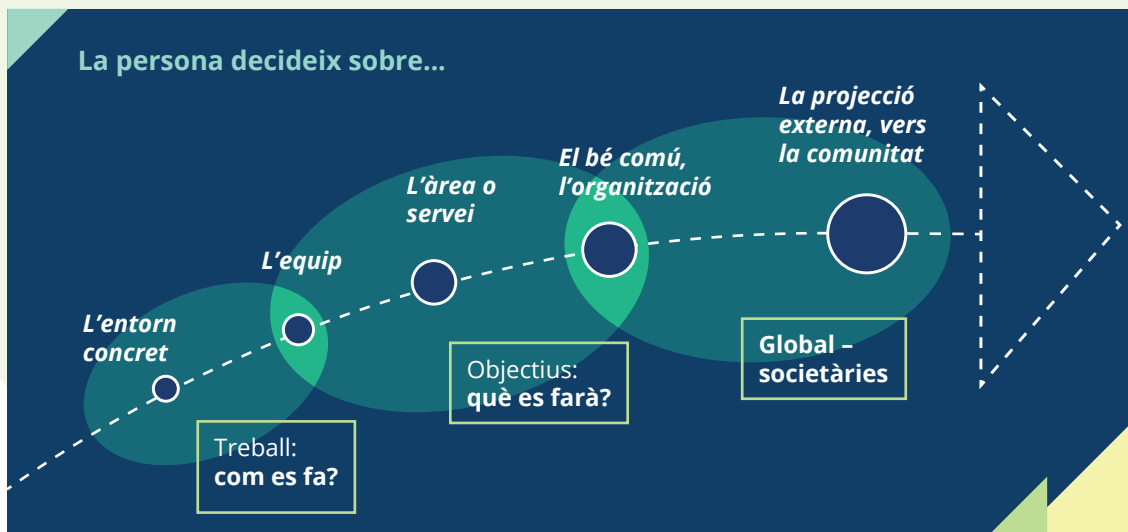
Informació: cal fixar els mitjans (i els seus circuits), per tal que les persones puguin conèixer la informació necessària per exercir la seva activitat participativa.

Aportació: cal determinar els processos (la forma i canals) a través dels quals les persones (veus) podran realitzar les seves aportacions i també conèixer-ne el resultat.

La mera recepció d'informació, tot i que pot tenir valor per ella mateixa, no pot ser considerada com una expressió de l'acció participativa.

4.2. Decisió: el pas definitiu

Decidir és prendre realment part en la presa d'acords de forma activa, ajudant a construir la realitat, el futur propi i el de la cooperativa, associació o fundació. L'acció de decidir pot ser entesa com un vector que va prenent força i transcendència.



La veu s'expressa de forma individual i cal considerar-la de forma col·lectiva a través de les agrupacions naturals, això fa sorgir la necessitat de definir un pes relatiu de cada agrupació de veus. El programa pilot de La Confederació ha considerat aquestes ponderacions.

Persones òrgans de govern: 15 %

Persones treballadores: 30 %

Persones gerència/equip directiu: 15 %

Persones usuàries: 15 %

Persones sòcies: 20 %

Persones voluntàries: 5 %

5. El camí vers la decisió

El desplegament de la *Governança Democràtica* és un camí que demana temps, decisions, plans i recursos per ser recorregut. El programa pilot impulsat per La Confederació ha ofert una perspectiva clara sobre com abordar una ruta que no estarà exempta de dificultats, però promet assolir un “més que sí és més”.

5.1. És possible!

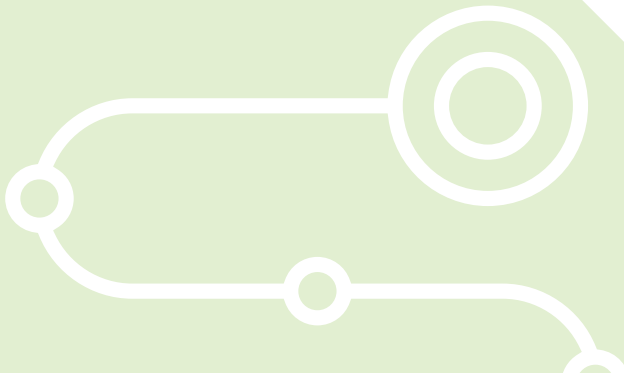
És possible! Aquest és el primer gran pas que s'ha de produir al cap de les persones dels òrgans de govern. Cal determinar que la voluntat organitzativa sigui que les persones que componen les diverses veus puguin accedir a tenir la capacitat de decisió sobre les qüestions que conformen el govern de l'organització.

El resultat de la implantació efectiva de la *Governança Democràtica* és que veus que abans ni participaven ni decidien sobre el govern de l'organització passin a tenir participació (com a primer pas) i decisió (pas definitiu) o, fins i tot, passin directament a decidir. La ferma voluntat de les persones dels òrgans de govern que sigui així és la primera línia del full de ruta, un punt de partida imprescindible.

Encara que de vegades es produeix la sensació des de “dalt” que...

- ▶ Les persones no acaben de desitjar participar.
- ▶ Els aspectes formals (legals) impedeixen avançar en segons quines qüestions.
- ▶ Les veus a l'entitat tenen implicacions molt diferents.
- ▶ La responsabilitat és la responsabilitat i si està concentrada la decisió, és que és necessari que sigui així.

És possible! Significa que, recollint tot allò que hi ha de cert en les sensacions dels òrgans de govern, cal avançar en el treball aportant solucions que permetin la participació i la decisió de les persones.



5.2. Elements facilitadors

El camí del desplegament de la *Governança Democràtica* implica la millora i “posada a punt” d’elements que han de facilitar tant la participació com la decisió.

Voluntat organitzativa

Cal que sigui una presència constant durant tota la construcció, n’és el fonament, i resulta imprescindible per tal d’assegurar que la resta d’elements facilitadors estaran disponibles.

Temps de les persones

Cal assumir que el temps de les persones en el qual manifesten la seva veu i protagonitzen converses és un temps ordinari en el marc de les seves tasques. Aquesta consideració resulta imprescindible en el moment de definir el temps.

Informació

Aportació, en temps i forma, de tot allò que cal que la persona ha de conèixer per tal de fer anar la seva veu. En determinats moments la seva absència pot resultar especialment perjudicial, atès que una veu “desinformada” mai és una veu rellevant.

Creativitat

Interès decidit i acció conseqüent per tal de generar les condicions de la participació i de la decisió, treballant per fer-les viables.

Tecnologia

Oportunitat de posar en joc elements tecnològics, que permetin la viabilitat de les relacions entre les persones i en definitiva l’expressió de les seves veus.



5.3. Full de ruta (1)

És ben probable que cada organització faci anar el seu propi full de ruta, encara que és possible considerar algunes etapes que poden ser prou comunes a una gran majoria.

	<i>Pas</i>	<i>Participen</i>	<i>Resultat necessari</i>
Pas 1	Alineament de la voluntat organitzativa vers la Governança Democràtica	Patronat, consell rector, junta directiva, gerència i equip directiu	És possible!
Pas 2	Creació d'equip transversal	Persones de totes les veus	Equip en bona posició per definir la situació de les veus.

La implicació de les persones dels òrgans de govern a l'equip ha de ser palesa. Cal una representació important. És el mateix pel que fa a la gerència i a l'equip directiu.

Pas 3	On estem?	Equip transversal	La situació de cada veu resta definida
-------	------------------	-------------------	---

L'equip ha de definir:

1. Les veus presents i "que han de comptar" dins la *Governança Democràtica* a l'organització.
2. La situació de cada veu "que compta" respecte a cada qüestió de govern.
 - a/ Ni participa ni decideix.
 - b/ Participa i no decideix.
 - c/ Decideix.

5.3. Full de ruta (2)

	<i>Pas</i>	<i>Participen</i>	<i>Resultat necessari</i>
Pas 4	On anem?	Equip transversal	Decidir on ha d'arribar cada veu

Moment realment clau del full de ruta. Per a cada veu cridada a exercir la Governança Democràtica i respecte a cada qüestió de govern, cal definir l'estat futur de la veu. Aquest estat pot ser el mateix que té ara, o bé decidir si passa al nivell de participació o decisió.

La decisió s'ha de fer al mateix temps que una observació dels elements facilitadors i de si s'hi podran aportar els necessaris. Cal fer-la en aquest moment per evitar prendre una decisió que després serà difícil d'executar per la manca d'algun element (com ara temps, informació o tecnologia). És també un moment per a la creativitat, que porti solucions als possibles problemes que es detectin.

És necessari marcar un primer calendari. El temps que trigarà la veu a assolir el seu nou estat en cada cas. No cal córrer ni tenir pressa, si la decisió és ferma, el temps arribarà, però cal que l'organització es prengui el que necessiti per aportar els recursos o simplement esperar que arribi el moment (reflexió estratègica/pressupost) per actuar.

Pas 5	Planificar	Equip transversal reforçat per membres de les veus implicades	Establir un pla d'impuls de la Governança Democràtica
-------	------------	---	---

Cal establir un pla integrat amb els objectius relatius a les veus i, per a cada objectiu, associar les accions necessàries.

És interessant que en la confecció del pla participin més persones de les veus implicades.

Aquest pla ha de tenir ben present les relacions "causa-efecte", és a dir, perquè les accions plantejades (causa) duren a l'objectiu plantejat (efecte).

5.3. Full de ruta (3)

Pas 6

<i>Pas</i>	<i>Participen</i>	<i>Resultat necessari</i>
Donant suport al pla	Equip transversal i experts interns o externs	Afavorir l'èxit del pla

Cal que les persones de l'equip transversal se sentin compromeses i implicades amb el pla. Sens dubte hi haurà dificultats que caldrà encarar amb bon ànim.

Resulta interessant considerar la possibilitat que alguna persona de l'equip transversal rebi formació sobre *Governança Democràtica*. També és possible generar la figura d'una persona responsable del pla d'impuls que vetlli especialment pel seu desenvolupament.

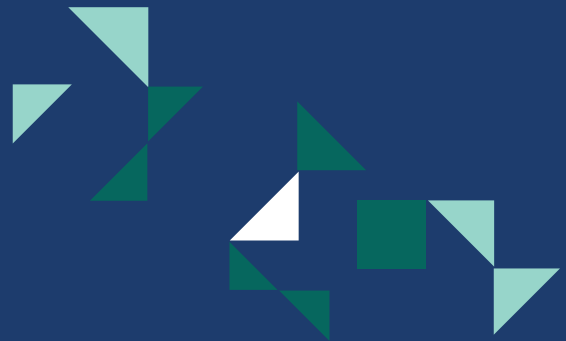
La participació i la decisió demanden que la persona senti que allò que ha de fer és rellevant. La rellevància del que cal fer és un aspecte permanent present en els processos participatius i democràtics amb èxit.

En tot moment cal tenir present que la informació que rebin les persones sigui útil, és a dir, realment les faciliti i prepari per participar o decidir.

Patronats, consell rector i juntes directives tenen una especial responsabilitat: són els impulsors. En cas que posin límits (per por a perdre el control) o pensin que la democràcia és una concessió i no un dret, serà difícil.

Cal un punt d'atreviment en tot plegat. Com ara, per facilitar que el procés es vagi construint ell mateix abans de consolidar-se, deixar-li el seu propi espai i ritme.

El compromís amb la Governança Democràtica de les entitats del Tercer Sector Social és una manifestació definitiva de la seva condició d'empreses socials.



© laconfederació

Via Laietana 54 1r pis
08003 Barcelona | 93 268 85 60
info@laconfederacio.org



Amb la col·laboració de:



Generalitat de Catalunya
**Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies**