

Manual d'implementació

Gestió d'entitats i iniciatives de
custòdia del territori



Una iniciativa de:



Amb el suport de:



MANUAL D'IMPLEMENTACIÓ. 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). MANUAL D'IMPLEMENTACIÓ. 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 com és degut.



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 "*Consolídete. 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, <http://www.xct.cat/>

ÍNDEX

Introducció	4
Aspectes clau, reptes i recomanacions per a la implementació de les Bones pràctiques en gestió de les iniciatives de custòdia del territori	7
 1. Definició estratègica de l'entitat	10
 2. Òrgans de govern	15
 3. Gestió interna de l'entitat	22
 4. Conflicte d'interessos	-
 5. Gestió econòmica i financera	29
 6. Captació de fons	37
 7. Gestió de l'equip humà	44
 8. Base social	53
 9. Comunicació	-
 10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia	59
 11. Contacte amb la propietat	65
 12. Redacció de l'acord de custòdia	70
 13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini	76
 14. Aliances	81

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 i el manual es divideixen 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.

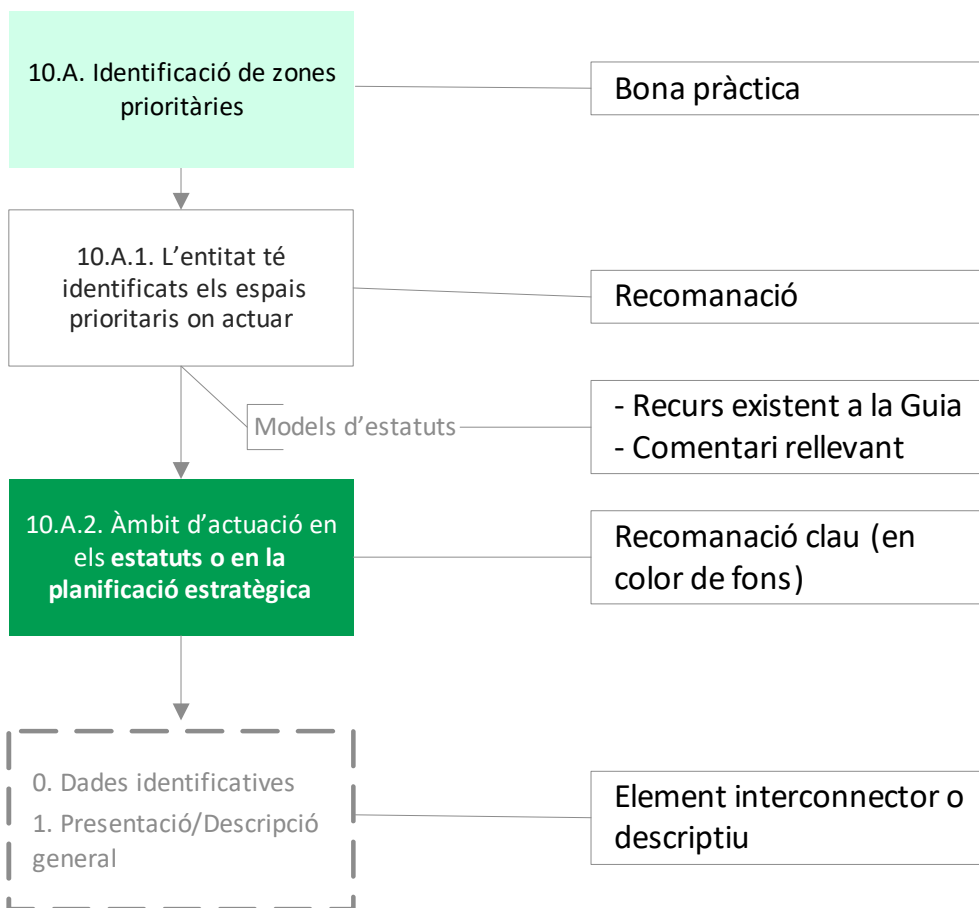
És evident, doncs, que les entitats de custòdia tenen i tindran un paper molt important en el model de conservació del patrimoni natural del nostre país i cal assegurar que aquest nou model de governança tingui un impacte positiu, de gran abast i a llarg termini.

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

Sobre el Manual d'implementació de les bones pràctiques

Aquest Manual d'implementació resumeix la Guia de bones pràctiques per a entitats de custòdia del territori i destaca les accions més rellevants a l'hora d'implantar les bones pràctiques. Totes les bones pràctiques estan codificades de manera que es pot relacionar fàcilment la Guia de bones pràctiques amb el Manual d'implementació.

Per a cada grup de bones pràctiques s'han resumit les recomanacions i recursos principals en un esquema. Per poder llegir correctament els esquemes resum cal entendre cada nivell tal i com s'exemplifica a continuació:



També cal tenir en compte les següents consideracions:

- Les bones pràctiques estan dins un rectangle de color clar.
- En els altres rectangles hi ha numerades les recomanacions principals per a cada bona pràctica.
- Si l'interior del requadre està pintat de color vol dir que aquesta recomanació es considera clau o prioritària.
- Les fletxes marquen una relació d'accions correlacionades en el desenvolupament de les diferents fases, tot i no ser una relació estrictament de causa - efecte.

- Els textos dins de requadres discontinus identifiquen elements de relació entre diferents recomanacions, comentaris rellevants, elements descriptius, puntualitzacions o bé recursos propis de la bona pràctica.

Les prioritzacions de les accions es basen, en part, en el resultat d'entrevistes a 20 entitats de custòdia de Catalunya i un taller participatiu per a definir quines són actualment les temàtiques on cal treballar per seguir avançant cap a la qualitat de la custòdia. D'aquesta feina també es van extreure els principals reptes i les solucions o recursos pel que fa a l'organització de les iniciatives de custòdia i s'han integrat en aquest Manual.

Per últim s'inclou un test d'autoavaluació per tal que cada entitat pugui establir fins a quin punt compleix les Bones pràctiques actualment, en quin grau i de quina manera. Aquesta eina ha de ser útil per a que l'entitat es planifiqui una implementació gradual les Bones Pràctiques en el futur.

El resultat és aquest Manual d'implementació que pretén orientar a les entitats sobre com començar a aplicar les Bones pràctiques, basat en la realitat de les entitats i orientant el camí a recórrer cap a un futur de qualitat en la custòdia del territori.

Destinataris 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 per a entitats de custòdia del territori** està dissenyada i elaborada principalment per tal que pugui ser aplicable per 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)

ASPECTES CLAU, REPTES I RECOMANACIONS PER A LA IMPLEMENTACIÓ DE LES BONES PRÀCTIQUES EN GESTIÓ DE LES INICIATIVES DE CUSTÒDIA DEL TERRITORI.

Com ja s'ha comentat més amunt, a continuació s'exposa el resum de les bones pràctiques de gestió que conté la Guia de bones pràctiques.

Per cada Bona pràctica s'inclou l'esquema i el resum de les recomanacions (excepte per a la Bona Pràctica núm. 4 Conflicte d'interessos i la núm. 9 Comunicació) es justifiquen les **recomanacions que es consideren clau**, és a dir, per on és imprescindible començar la implementació de les bones pràctiques, i s'afegeix un seguit de comentaris d'ajuda per a la seva implementació tenint en compte la situació actual de les entitats de custòdia del territori a Catalunya.

Les **recomanacions** prioritzades com a recomanacions clau, i els consells extrets del treball col·laboratiu amb les entitats, **han de servir de pauta i d'inspiració per aquelles entitats que volen millorar la qualitat de la seva actuació i preparar-se per assolir els instruments legals que estaran destinats a premiar-la en el futur** i que poc a poc es van construint. Aquí es resumeixen les prioritats, per ampliar sobre qualsevol aspecte cal consultar la Guia de bones pràctiques a entitats de custòdia.

Les recomanacions que s'han considerat clau o prioritàries són les següents:

1. Definició estratègica de l'entitat

- 1.A.1. Definició de la missió, els objectius generals i els programes de l'entitat.
- 1.B.1. Seguiment i avaluació de projectes i activitats.

2. Òrgans de govern

- 2.A.2. Identificació i compromís de l'òrgan de govern amb la missió de l'entitat.
- 2.B.1. Identificació clara dels rols dels òrgans de govern.

3. Gestió interna de l'entitat

- 3.A.1. Objectius i pressupostos anuals.
- 3.D.2. Una entitat transparent.

4. Conflicte d'interessos

5. Gestió econòmica i financera

- 5.A.1. Incorporació de la gestió financera en la gestió global de l'entitat.
- 5.D.1. Elaboració i aprovació del pressupost anual

6. Captació de fons

- 6.A.1. Definició d'un sistema de captació de fons clar i ètic.
- 6.D.1. i 6.E.1. Coneixement de subvencions i ajuts.

7. Gestió de l'equip humà

- 7.A.1. Un òrgan de govern compromès amb l'entitat.
- 7.B.1. Rol i funcionament clars de l'equip tècnic.

8. Base social

- 8.A.2. La base social dins la planificació estratègica de l'entitat.

9. Comunicació

10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia

- 10.A.1. Àmbit d'actuació definit en els estatuts o en la planificació estratègica.
- 10.E.1. Planificació de la iniciativa de custòdia del territori.

11. Contacte amb la propietat

- 11.C.1. Existeix un interlocutor principal amb la propietat.
- 11.G.1. Contacte regular de l'entitat amb els propietaris i registre escrit.

12. Redacció de l'acord de custòdia

- 12.C.1. L'entitat consulta i s'assessora sobre les diferents opcions i models d'acord per escollir la que més s'ajusta a l'entitat i a la propietat.
- 12.D.1. El document de l'acord és clar, entenedor i inclou tots els aspectes clau perquè es tracti d'un acord de qualitat.
- 12.E.1. Els compromisos de les parts i també les restriccions de gestió queden reflectides de forma clara i precisa en la proposta d'acord.

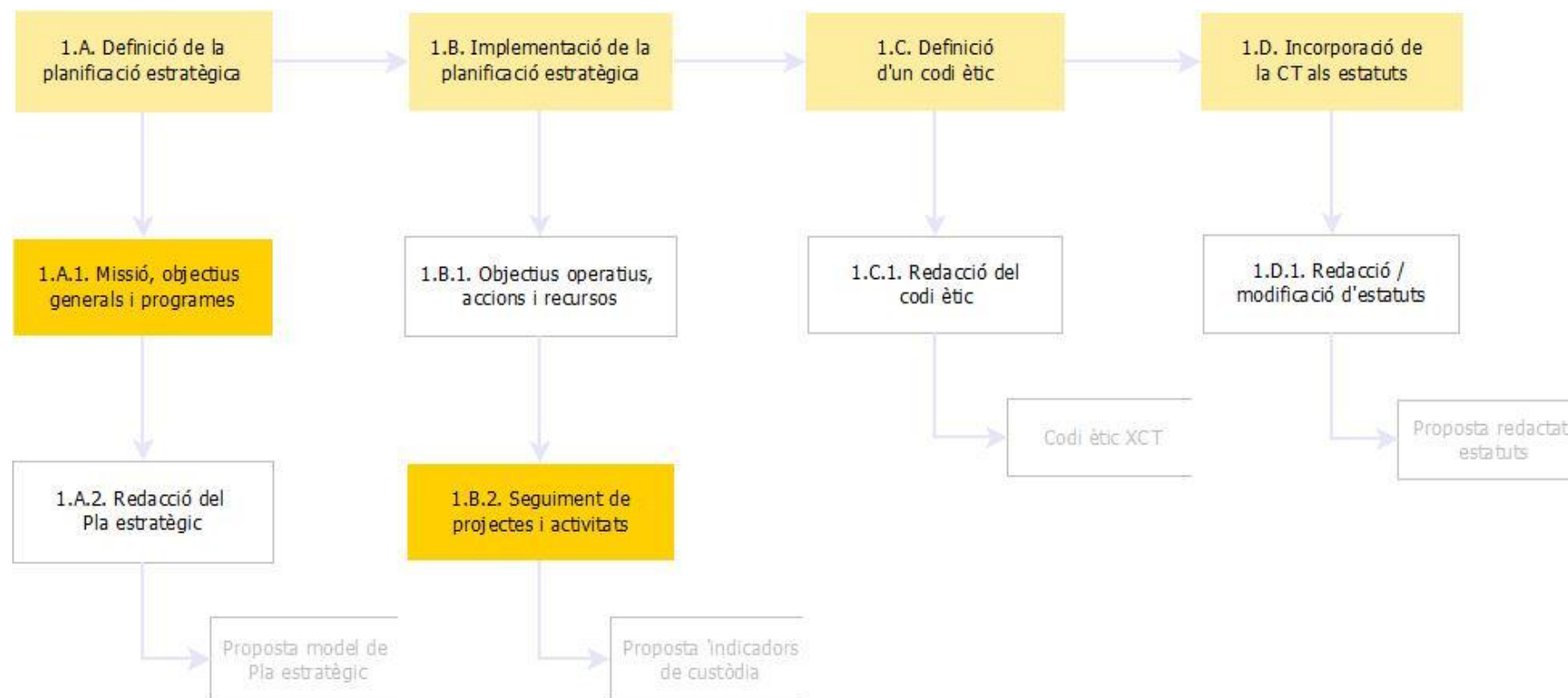
13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini

- 13.C.1. L'entitat té previst un protocol d'actuació sobre els acords i iniciatives de custòdia que desenvolupa en cas que l'entitat desaparegui.
- 13.D.1. 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 avaluar els objectius de conservació de l'acord.

14. Aliances

- 14.E.1. 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.
- 14.D.1. Sempre es contacta amb l'administració local del municipi on es situen les finques on es treballa amb acord de custòdia.

01. Definició estratègica de l'entitat



Objecte

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.

Resum

De cara a definir la nostra entitat hem d'entendre correctament la filosofia i les eines que aporta la custòdia del territori i tenir clar que la custòdia és el mecanisme adequat per dur a terme la missió i assolir els objectius de la nostra entitat.

Una vegada haguem pres aquesta decisió, la nostra entitat, una “nova” entitat de custòdia, ha de ser organitzada i definida a nivell intern de manera adequada, i això implica anar avançant de manera progressiva en els passos següents:

- La definició d'un **marc ideològic** de l'entitat de custòdia, que estableixi la missió i les raons fonamentals que motiven i argumenten la seva raó de ser. Aquesta fase correspon a la planificació estratègica.
- L'**estructuració interna** de l'entitat, on s'especificaran els objectius, els programes per assolir aquests objectius i els sistemes d'avaluació i seguiment de tot el conjunt. Aquesta fase correspon a la planificació operativa, la qual sempre ha de tenir com a marc de referència les conclusions a les quals s'arribi a través de la planificació estratègica i anar en consonància amb elles.
- > Aquests dos punts és bo treballar-los mitjançant la redacció d'un **Pla estratègic** o document similar que estableixi l'organització de l'entitat, els espais de coordinació, els canals de comunicació, els procediments de treball, etc.
- La redacció d'un **Codi ètic** que garanteixi el compliment de manera adequada de la missió i els valors de l'entitat.
- La redacció d'uns **estatuts** de l'entitat que incorporin els ideals de la custòdia del territori.

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.

Recomanacions clau

- 1.A.1. Definició de la missió, els objectius generals i els programes de l'entitat.

La **Planificació estratègica** correspon a una etapa inicial i fonamental de planificació i disseny de la nostra entitat. La planificació estratègica ha de respondre a la pregunta “**què volem ser?**”, i formen part d'aquesta etapa la definició d'aspectes tan importants com 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**. Representa 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.

A l'hora de treballar la definició estratègica de la nostra entitat hem de tenir en consideració tots aquells factors que poden condicionar la presa de decisions, com poden ser:

La **difficultat 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.

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

- 1.B.1. Seguiment i avaluació de projectes i activitats.

La posada en funcionament d'una entitat de custòdia no te massa sentit si no es pot comprovar a la pràctica com funciona, tant a nivell de funcionament intern (Planificació estratègica) com d'assoliment dels objectius establerts (Planificació operativa).

Els mecanismes de seguiment es poden veure facilitats amb la utilització d'un sistema d'indicadors. La XCT posa a disposició de les entitats de custòdia un **Sistema d'Indicadors d'Impacte i Efectivitat de la Custòdia del Territori**, format per un conjunt de 27 indicadors classificats en 3 grans famílies: indicadors estratègics (7), indicadors de conservació (8) i indicadors socio-econòmics (12).

El seguiment i l'avaluació de l'entitat permet treballar amb qualitat i facilita aplicar a l'entitat un procés de millora continuada.

Reptes i recomanacions per a la implementació

La **custòdia del territori** com a **mecanisme de conservació del patrimoni natural i valors culturals i paisatgístics** és un concepte relativament nou a casa nostra i que ha estat adaptat a partir de les experiències de països amb una idiosincràsia i una situació diferents a les nostres (a nivell legislatiu, de distribució i règim de la propietat, etc.). Això fa que es consideri un primer pas clau entendre correctament el concepte i les implicacions de la custòdia del territori abans de definir i estructurar la nostra entitat.

Es recomana:

- > **Aprofundir en el concepte**, la filosofia, les implicacions i les eines de la custòdia del territori a partir de la definició de custòdia que recomana la xct i d'altres documents disponibles al seu web.
- > En cas de dubtes, **sol·licitar informació** de primera mà sobre la custòdia del territori a l'equip de la xct, a través d'una entrevista en directe amb els seus tècnics especialitzats en els diferents àmbits relacionats amb la custòdia del territori (a nivell legal, tècnic, de comunicació, etc.).

Cal **definir i dimensionar** correctament la **nostra entitat**. Una indefinició o mala definició 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 a un mal funcionament intern i extern de la pròpia entitat.

Es recomana:

- > Recollir els resultats del procés de planificació estratègica i planificació operativa en un document (Pla estratègic) a la redacció del qual caldrà dedicar els esforços necessaris seguint un per un els diferents passos que indica la fitxa de la bona pràctica.
- > La implicació de totes les parts de l'entitat en aquest procés.

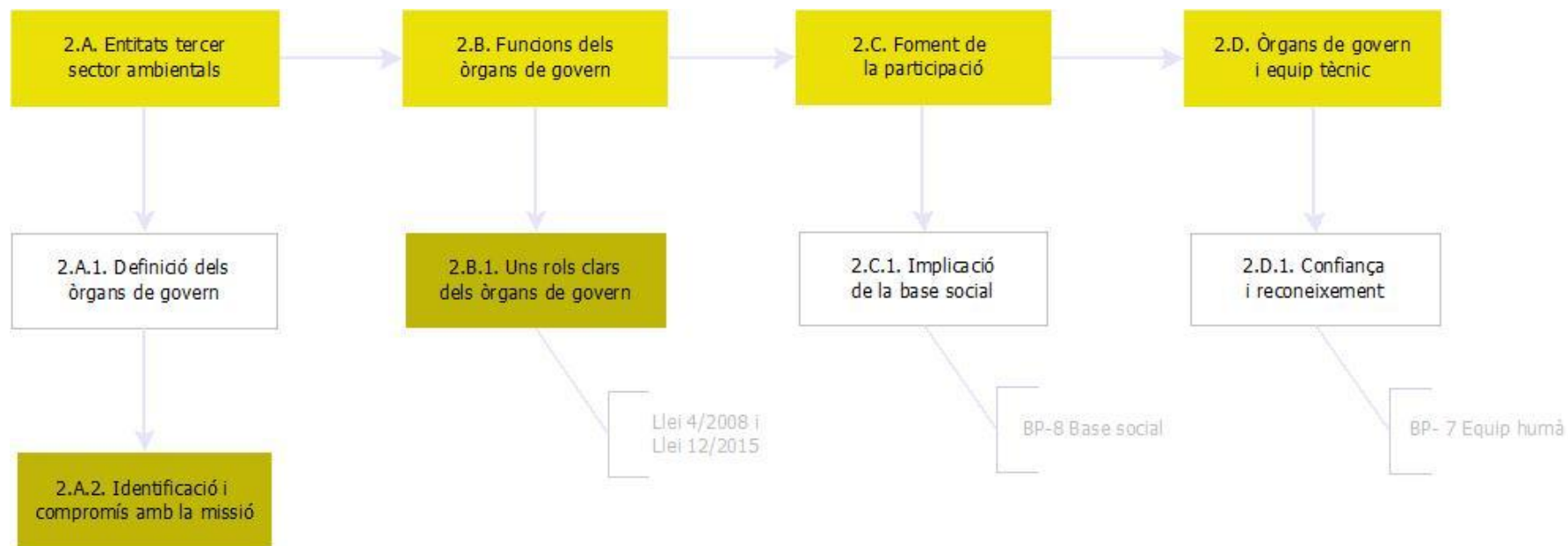
La importància de treballar correctament en el procés de planificació estratègica de l'entitat fa recomanable que s'estableixin sistemes per assegurar que els resultats d'aquest procés es mantinguin i es tinguin en consideració en tots els aspectes del dia a dia de l'entitat de custòdia al llarg de tota la seva existència.

Es recomana:

- > Elaborar un Codi ètic de l'entitat que incorpori la manera d'actuar de l'entitat i les persones que en formen part en consonància amb la missió i els valors derivats de la planificació estratègica.
- > La incorporació de la custòdia del territori als estatuts de l'entitat.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
1. Planificació estratègica de l'entitat				
1.A. Planificació estratègica: missió, objectius i programes				
1.A.1. Definició de la missió, els objectius generals i els programes de l'entitat	✓			
1.A.2. Redacció del Pla estratègic	--			
1.B. Implementació i seguiment de la planificació estratègica				
1.B.1. Definició dels objectius operatius, accions i recursos	--			
1.B.2. Seguiment i avaluació de projectes i activitats	✓			
1.C. Codi ètic				
1.C.1. Redacció del Codi ètic	--			
1.D. Incorporació de la custòdia del territori als estatuts de l'entitat				
1.D.1 Redacció / modificació dels estatuts de l'entitat	--			

02. Òrgans de govern



Objecte

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.

Resum

Les entitats ambientals del tercer sector, 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 de custòdia han de marcar 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, els **principals reptes** que hauran d'afrontar els òrgans de govern són:

- **El compromís organitzatiu**
 - > 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 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 gestió de la informació**
- **La cultura d'avaluació**
- **La cultura de la transparència**

Recomanacions clau

- 2.A.2. Identificació i compromís de l'òrgan de govern amb la missió de l'entitat.

La nostra entitat de custòdia, com a entitat del Tercer Sector compromesa amb la conservació del patrimoni natural i la biodiversitat, pot estructurar-se segons diferents fórmules legals. **Les principals fórmules legals són l'Associació, la Fundació i la Cooperativa.** Cadascuna d'aquestes fórmules té un sistema específic d'estructuració i funcionament, i caldrà veure quina s'adapta millor a l'entitat que volem. Segons la fórmula escollida, la llei estableix els diferents òrgans de govern que caldrà constituir en la nostra entitat.

- > Sigui quina sigui la fórmula escollida, és un aspecte clau per garantir el correcte funcionament de l'entitat de custòdia que les persones que formen part dels òrgans de govern compleixin unes característiques fonamentals com són **la identificació i el compromís amb la missió i els valors de l'organització.**

Davant d'aquesta situació, un aspecte molt important de la nostra entitat és la decisió sobre qui formarà part dels òrgans de govern. En aquest sentit es fa necessari:

Reflexionar sobre la pluralitat de perfils que han de formar part dels òrgans de govern. 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.

Definir els 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 dels components dels òrgans de govern. 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.

- 2.B.1. Identificació clara dels rols dels òrgans de govern.

Explicitar el compromís i el rol de l'òrgan de govern amb les persones que hi formen part és un aspecte clau a l'hora d'estructurar l'entitat de custòdia i pot ser útil, fins i tot, **elaborar una guia de treball** en aquest sentit.

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**.

Reptes i recomanacions per a la implementació

La nostra entitat de custòdia, com a entitat del Tercer Sector ambiental, es pot constituir sota la fórmula d'una Associació, una Fundació o una Cooperativa. Cadascuna d'aquestes fórmules presenta característiques diferents, i caldrà veure quina és la més adequada pel tipus d'entitat que volem i la missió i els objectius a assolir. La legislació catalana estableix les principals característiques d'aquestes tres fórmules, entre les quals fan referència als òrgans de govern.

Es recomana:

- > Consultar la legislació vigent que estableix les característiques i el funcionament de les associacions i les fundacions a Catalunya, la **Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil Català, relatiu a les persones jurídiques per a associacions i fundacions**; i la llei que ho fa per a les cooperatives, la **Llei 12/2015, de cooperatives**.

En el cas de les associacions i de les cooperatives, el paper dels socis és fonamental en el funcionament de l'entitat, i per aquest motiu cal incentivar la seva participació. 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. 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.

Es recomana:

- > Iniciar el foment de la participació en el mateix moment que una persona s'interessa per formar part de l'associació.
- > Exposar al nou soci que, amb la seva acció conjunta amb la de la resta de membres de l'entitat, el conjunt disposarà de més recursos de caràcter global mitjançant l'aportació econòmica i de voluntariat. En aquest cas estarem fent **associats amb compromís**.
- > Fomentar la generació de **dinàmiques internes dins la base social**, i per això és necessari assegurar que existeixen els canals i mecanismes necessaris.
- > A mesura que aconseguim que la gent s'impliqui en més formes de participació, aconseguim una base social més activa.

Finalment, un altre aspecte clau per al bon funcionament de la nostra entitat és l'establiment d'una correcta relació entre els òrgans de govern i l'equip tècnic. 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 mutu.

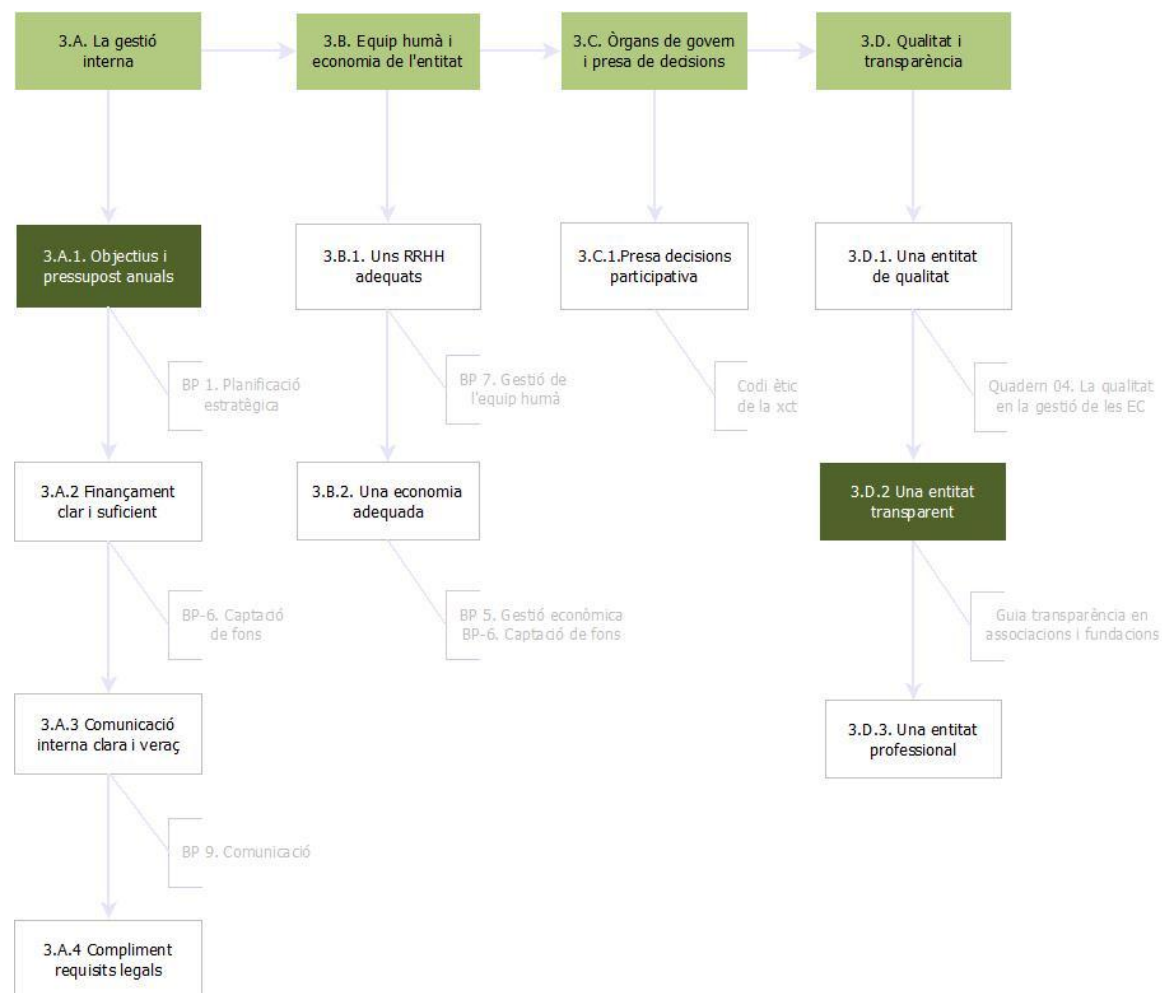
Es recomana:

- > Que els òrgans de govern tinguin clar i reconeguin el rol de l'equip tècnic, i viceversa.

- > Establir 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. 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.
- > Trobar un equilibri entre la visió estratègica i la visió 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.
- > Crear comissions mixtes de treball com un factor clau tant per al bon funcionament de l'organització i per a la millora de la relació entre l'òrgan de govern i l'executiu.
- > Propiciar espais de relació entre l'òrgan de govern i la resta de col·lectius que formen l'entitat.
- > Elaborar un manual de funcions per a contribuir a clarificar l'àmbit d'actuació de l'equip executiu i de la junta directiva o patronat, en el qual es detallin les funcions específiques de cada col·lectiu.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
2. Òrgans de govern				
2.A. Entitats del tercer sector ambientals: associacions, fundacions i cooperatives sense ànim de lucre				
2.A.1. Definició dels òrgans de govern	--			
2.A.2. Identificació i compromís dels òrgans de govern amb la missió de l'entitat	✓			
2.B. Funcions dels òrgans de govern				
2.B.1. Uns rols clars dels òrgans de govern	✓			
2.C. Foment de la participació dels socis en les associacions i cooperatives				
2.C.1. Implicació de la base social	--			
2.D. Òrgans de govern i equip tècnic				
2.D.1. Confiança, coneixement i reconeixement entre els òrgans de govern i l'equip tècnic	--			

03. Gestió interna de l'entitat



Objecte

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.

Resum

Les entitats de custòdia són, juntament amb 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.

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

En aquest sentit, 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, implanti un sistema de gestió de qualitat i de bones pràctiques adaptat a la seva realitat, que contribueixi a l'assoliment dels seus objectius i satisfaci les expectatives dels seus grups d'interès.

La implantació 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 les entitats de custòdia i la gestió del patrimoni:

- 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.

Recomanacions clau

- 3.A.1. Objectius i pressupostos anuals

L'estratègia d'una entitat ve definida en la seva Planificació estratègica (vegeu la fitxa de la Bona Pràctica núm. 1 **Planificació estratègica**). Aquesta estratègia 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.

És bo que aquesta estratègia general de l'entitat **es planifiqui i concreti de forma 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 objectius han de ser coherents amb el que preveu la planificació estratègica de l'entitat.

També 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.

- 3.D.2. Cal assegurar el funcionament transparent de l'entitat

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, per millorar la gestió interna de les organitzacions i per mesurar els resultats. 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 **recursos humans**.

La **comunicació**..

Altres **entitats de custòdia**.

Les **administracions públiques**.

Cal destacar també l'existència d'obligacions legals relacionades amb la transparència que afecten a les entitats de custòdia, derivades de l'aplicació **Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern**, d'àmbit català. la **Guia de transparència per a les associacions i fundacions perceptores de subvencions i ajuts públics** és extremadament útil en aquest sentit.

Reptes i recomanacions per a la implementació

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. El model de gestió intern de la vostra entitat ha d'aconseguir que aquesta **es percebi i sigui creïble, eficaç i professional** (encara que no professionalitzada).

Es recomana:

- > Definir 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. Consulteu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 5 Gestió econòmica i financera**.
- > No iniciar els projectes o iniciatives de custòdia sense uns recursos clars i suficients, o sense planificació. Consulteu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 6 Captació de fons**.
- > Establir un sistema de comunicació eficient, que transmeti missatges clars i veraçs, així com definir una estratègia global de comunicació, on es decideixi les eines més adequades, dins les disponibles, per a la vostra entitat. Consulteu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 9 Comunicació**.

El coneixement del mercat laboral associat a la custòdia del territori indica que, malgrat que 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 gestió i desenvolupament de les accions, una part important dels recursos humans de les entitats està format per voluntariat. A més, en el cas de l'equip tècnic remunerat la contractació indefinida és baixa i algunes entitats, especialment les més petites, tenen problemes per captar fons i poder contractar personal.

Es recomana:

- > Unir esforços entre entitats petites i altres entitats més grans per a poder contractar treballadors compartits i fer més rendibles els recursos.
- > Analitzar la possibilitat d'utilitzar els ajuts de l'Administració, d'entitats privades o d'incentius fiscals per a les empreses que inverteixen en custòdia del territori per a la contractació de personal.

Pel que fa als recursos econòmics, 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.

Es recomana:

- > Innovar i potenciar ingressos importants a partir de fonts alternatives poc tradicionals, com podrien ser, per exemple, el patrocini o mecenatge, els donatius d'empreses privades amb RSC, el pagament per serveis directes, l'obtenció d'ingressos a partir del turisme sostenible i de custòdia, l'establiment de convenis amb ajuntaments...

Els **òrgans de govern són els màxims responsables de les entitats de custòdia**, però és 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.

- > Disposar d'un **Reglament de règim intern** que reguli el funcionament de l'entitat més enllà del que estableixen els estatuts.
- > Aprovar un **Codi ètic** de l'entitat que permeti 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.
- > Disposar d'un **Pla de participació** per ajudar a reflexionar i a definir l'orientació de l'entitat a la democràcia interna.

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.

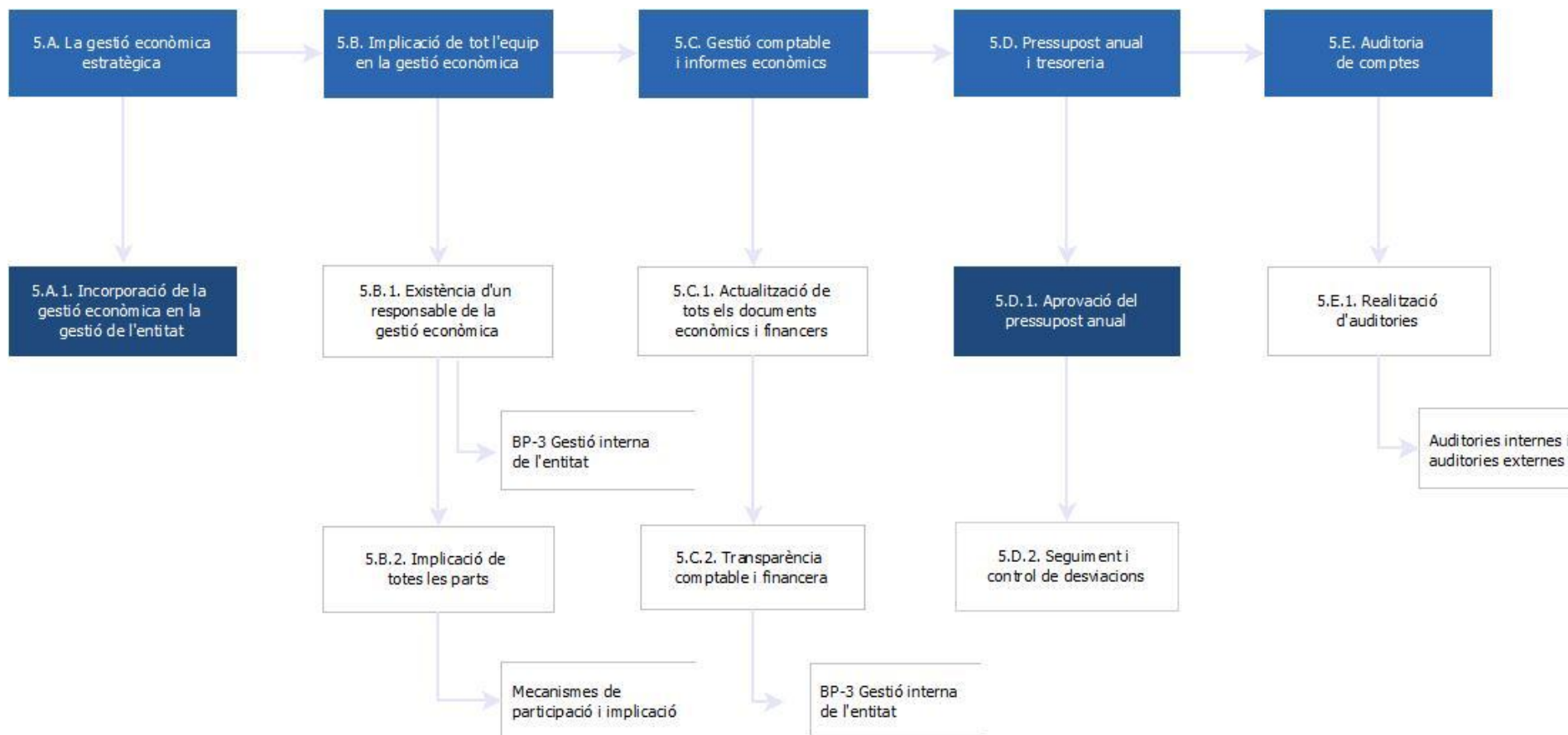
Es recomana:

- > Integrar la qualitat a totes les àrees de l'entitat i en tots els llocs de treball.
- > Si el punt anterior es considera massa complex per a la nostra entitat, implantar al funcionament de l'entitat un sistema basat en processos, que consisteix a dividir l'activitat general de l'entitat en diferents fragments i aplicar el principi de PDCA a cada un d'ells.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
3. Gestió interna de l'entitat				
3.A. Contextualització prèvia: la gestió interna				
3.A.1. Definició d'una estratègia anual de l'entitat	✓			
3.A.2. Finançament de l'entitat	--			
3.A.3. Comunicació interna de l'entitat	--			
3.A.4. Compliment dels requisits legals que afecten a l'entitat	--			
3.B. Els recursos interns de l'entitat: l'equip humà i l'economia				
3.B.1. Uns recursos humans adequats	--			
3.B.2. Una economia adequada	--			
3.C. Òrgans de govern i presa de decisions				
3.C.1. Una presa de decisions participativa	--			

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
3.D. Qualitat, transparència i publicitat de la informació				
3.D.1. Una entitat de qualitat	--			
3.D.2. Una entitat transparent	✓			
3.D.3. Una entitat professional	--			

05. Gestió econòmica i financera



Objecte

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.

Resum

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, cal desenvolupar el coneixement necessari i, sobretot, ha d'existir la voluntat de dedicar temps i recursos a la gestió financera, per la qual cosa serà necessari un esforç de gestió. A més, 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.

A més, 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.

Recomanacions clau

- 5.A.1. Incorporació de la gestió financera en la gestió global de l'entitat

El procés de gestió financera ha de formar part del procés estratègic i del dia a dia de l'organització. És per això que s'ha de considerar el fet de mantenir l'estructura financera al llarg del temps. 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, entesa com a la planificació, l'organització, el control i el seguiment dels recursos financers d'una organització per tal d'aconseguir els objectius marcats, se centra sobretot en l'anàlisi del flux dels diners i els valors econòmics de l'entitat.

Ara bé, la gestió financera no valora el 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 el impacte de l'activitat de custòdia que fa l'entitat.

- 5.D.1. Elaboració i aprovació del pressupost anual

El **pressupost** és una eina de planificació, decisió, coordinació i control de l'entitat. Consisteix en 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. La importància del pressupost deriva de que les previsions o estimacions sobre el futur impliquen un elevat grau d'incertesa i per això, 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 la persona responsable del finançament i la direcció, és una de les millors eines per aconseguir una organització en la qual les seves persones membres se sentin protagonistes i responsables de la gestió global.

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.

Reptes i recomanacions per a la implementació

La **gestió comptable i financera** de l'entitat de custòdia i dels principis i conceptes que se'n deriven pot ser un dels punts febles de la gestió global de l'entitat, per manca de coneixements dels seus responsables en aquest àmbit.

Es recomana:

- > Realitzar la formació necessària i tenir un equip tècnic amb coneixement en aquest camp.
- > Analitzar la possibilitat d'utilitzar els ajuts de l'Administració, d'entitats privades o d'incentius fiscals per a les empreses que inverteixen en custòdia del territori per a la contractació de personal.

Cal aconseguir que l'entitat de custòdia, que sovint treballarà amb recursos econòmics escassos, mantingui una estructura financera equilibrada. Tota entitat pot dur a terme activitats que comportin pèrdues, òbviament sempre que no siguin totes.

Es recomana:

- > Valorar correctament la importància estratègica per a l'organització de les activitats que generen pèrdues, per tal de decidir si s'assumeixen les pèrdues o no.
- > Dur a terme una reflexió interna continuada que eviti que aquelles activitats amb pèrdues, que estan lluny de les prioritats estratègiques, es converteixin en les principals activitats de l'organització.

La gestió financera ha de formar part de la gestió estratègica de tota l'organització, tot i que és habitual que es delegui aquesta gestió en la gerència o en un responsable financer.

Malgrat l'existència d'un responsable financer de l'entitat, 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. Això suposa una certa implicació de totes les parts de l'entitat en la seva gestió financera.

Es recomana:

- > Que els responsables de la gestió financera i econòmica de l'entitat tinguin la formació adequada per dur a terme aquesta funció.
- > Facilitar l'intercanvi d'informació entre les persones tècniques i responsables de projectes i les administradores de recursos.
- > 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.
- > Elaborar els pressupostos de manera participativa.
- > 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, amb una gestió integrada del projecte, tant tècnicament com financera.
- > Identificar conjuntament les àrees de millora.
- > Garantir la transparència comptable i financera a l'entitat, tant internament com externament, a través, per exemple, d'una auditoria de comptes.

Malgrat l'aprovació d'un pressupost inicial, aquesta previsió pot patir desviacions al llarg de l'any, degut a factors ben diversos i sovint impredictibles. Les desviacions són les diferències entre la quantitat pressupostada i la quantitat real. 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.

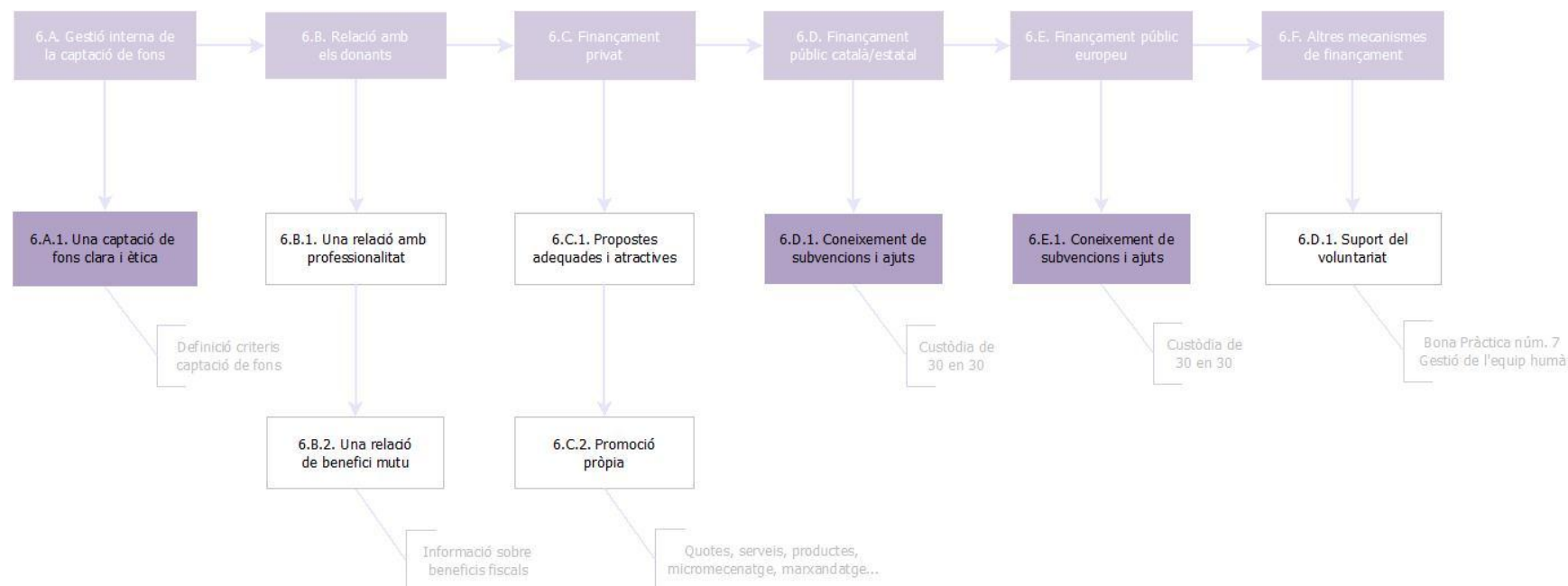
Es recomana:

- > Elaborar un pressupost clar i portar-lo al dia.
- > Realitzar un seguiment del pressupost i un control de les desviacions
- > Abans de corregir les desviacions, analitzar a què s'han degut: imports mal pressupostats, despeses no previstes, canvis en l'operativa de l'entitat, expectatives errònies d'ingressos, projectes amb sobrecost.
- > Un cop conegut l'origen de les desviacions, pensar en corregir-les a través de polítiques de contenció o destinant 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.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
5. Gestió econòmica i financera				
5.A. La gestió econòmica estratègica				
5.A.1. Incorporació de la gestió econòmica en la gestió global de l'entitat	✓			
5.B. La implicació de tot l'equip en la gestió econòmica i financera				
5.B.1. Existència d'un responsable de la gestió econòmica	--			
5.B.2. Implicació de totes les parts en la gestió econòmica	--			
5.C. Gestió comptable i informes econòmics				
5.C.1. Actualització de tots els documents econòmics i financers	--			
5.C.2. Transparència comptable i financera	--			
5.D. Pressupost anual i tresoreria				
5.D.1. Aprovació del pressupost anual	✓			

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
5.D.2. Seguiment del pressupost i control de les desviacions	--			
5.E. Auditoria de comptes				
5.E.1. Realització d'auditories internes i/o externes	--			

06. Captació de fons



Objecte

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.

Resum

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. D'aquest element en depèn, en bona mesura, que les entitats de custòdia tinguin capacitat d'actuació per desenvolupar 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.

En tant que el **finançament compromet**, de diverses maneres, **les accions o iniciatives** que es duen a terme, **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 clau

- 6.A.1. Definició d'un sistema de captació de fons clar i ètic

La captació de fons és el mètode d'obtenció de capital de manera directa a partir d'un tercer, que pot ser l'administració, una empresa, una fundació, una obra social o bé un particular.

Per tal que aquest procés de captació de fons sigui el més transparent i ètic possible cal que l'entitat defineixi els criteris a seguir en el procés. És recomanable que aquests criteris considerin 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 **vetlla per al bon compliment de la missió, els objectius i el codi ètic**.
- L'equip de treball responsable de la captació de fons no té una remuneració basada en un sistema de comissions segons resultats.
- 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.

- 6.D.1. i 6.E.1. Coneixement de subvencions i ajuts

Cada any s'obren diverses convocatòries d'ajuts públics a diferents nivells (convocats per diferents administracions) que poden ser útils a la vostra entitat per impulsar la custòdia del territori. Per tal aprofitar aquestes oportunitats, cal preparar-se bé i amb antelació, i en aquest sentit és fonamental preveure i conèixer les possibles 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.

Quan tinguem coneixement d'una convocatòria que considerem que pot ser interessant per a la nostra entitat caldrà:

- Estudiar quins requeriments es demanen per poder-se presentar a la convocatòria.
- Informar-se a través dels ens convocants si és possible i oportú.
- Redactar un bon projecte i buscar una convocatòria adequada per aquest, encara que per a l'execució l'haurem 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.

Reptes i recomanacions per a la implementació

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.

Es recomana:

- > 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.
- > Cercar informació sobre la responsabilitat social empresarial (RSE) en el cas que el donant sigui una empresa. Aquesta RSE 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 en valora aquesta conveniència.
- > Descriure amb precisió la missió fundacional, les activitats de l'entitat i l'ús previst dels fons donats.
- > Informar al donant sobre els possibles beneficis fiscals de les donacions a l'entitat i subministrar-li el certificat legalment vàlid un cop s'ha realitzat la donació.
- > Intentar establir una relació a llarg termini amb els donants, fidelitzant-los i buscant aliances a llarg termini.
- > Intenteu minimitzar l'ús de les entitats financeres en el vostre procés de captació de fons, ja que aquesta opció comporta el pagament d'uns interessos i planteja un debat ètic (destinar part dels recursos disponibles a pagar els interessos) sobre el qual la vostra entitat s'hauria de posicionar. Us proposem que en aquests casos 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.

Una part del finançament que pugui rebre la vostra entitat provindrà del finançament públic, a través de subvencions i ajuts de les diferents administracions (locals, autonòmiques, estatals, europees...).

Es recomana:

- > Establiu sistemes per identificar les diferents línies d'ajuts i subvencions existents que poden ajudar a la vostra entitat. La subscripció al butlletí electrònic **Custòdia de 30 en 30** pot ser de gran interès, així com consultar de manera periòdica el **web de la XCT**, on s'informa a les entitats de les convocatòries vigents.

És cada cop més rellevant treballar per a que una part del finançament que pugui rebre la vostra entitat provingui del finançament privat (empreses, particulars, fundacions...).

Es recomana:

- > Busqueu propostes imaginatives per cadascun dels projectes que endegueu, i que siguin adequades tant per a la vostra organització com per a l'empresa (patrocini, mecenatge, voluntariat social corporatiu...).

- > Establiu relacions que reportin un benefici mutu, col·laboracions on tothom hi surti guanyant.
- > Tingueu en consideració la possibilitat d'assolir finançament via **Promoció pròpia** des de la mateixa entitat: quotes, serveis, productes de custòdia, actes populars, marxandatge...

Existeixen altres mecanismes de finançament indirectes que permeten estalviar costos financers, d'execució, descomptes... a la vostra entitat. És una manera de finançar la vostra entitat de custòdia indirectament, és a dir, no rebent fons directament sinó estalviant costos de certes accions.

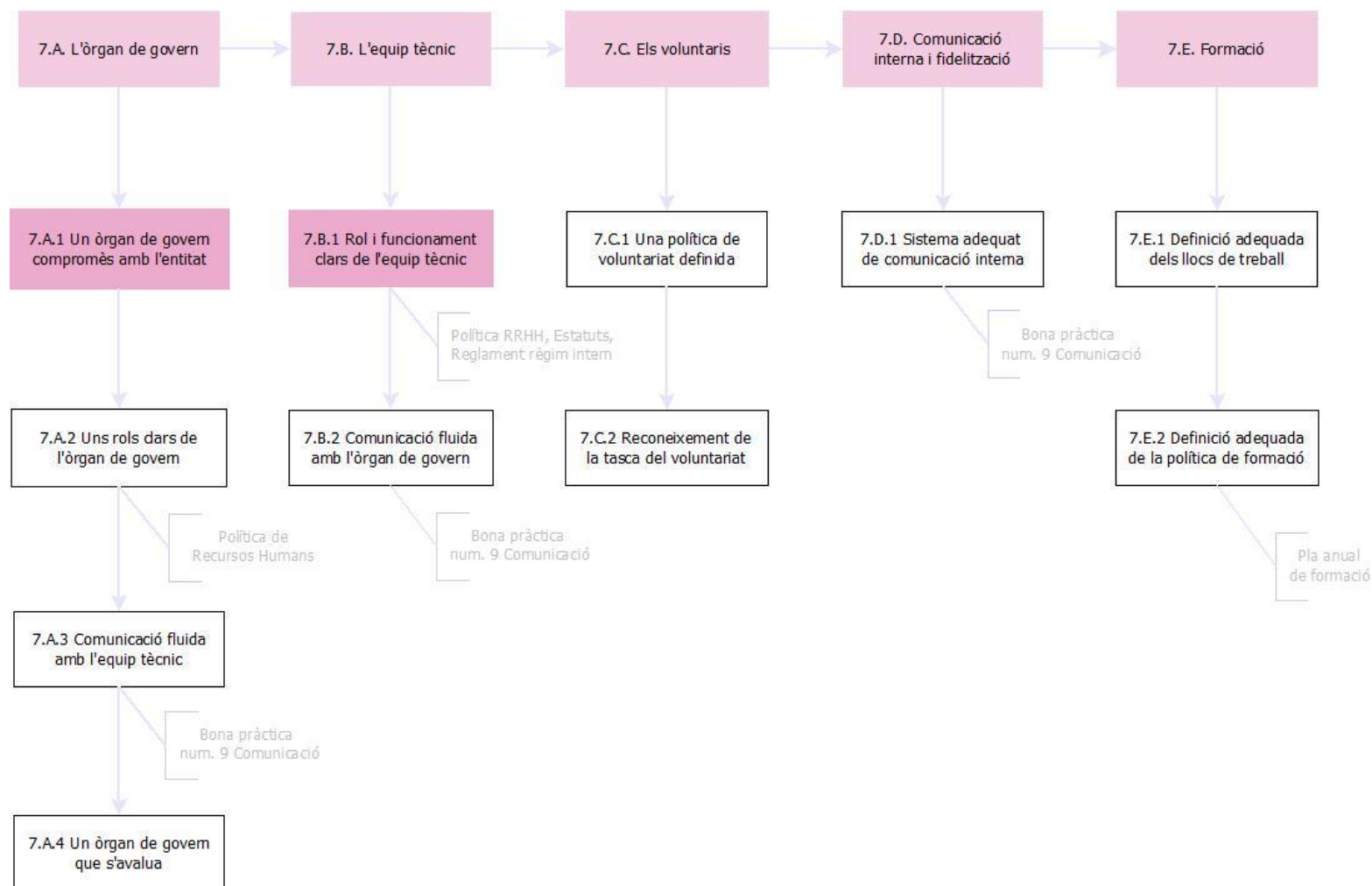
Es recomana:

- > Sigueu imaginatius a l'hora de pensar sistemes que poden ajudar a l'economia de la vostra entitat.
- > El voluntariat, correctament gestionat, pot ser una bona eina en aquest sentit. Consulteu la fitxa de la **Bona Pràctica núm. 7 Gestió de l'equip humà** per aprofitar el potencial d'aquest col·lectiu.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
6. Captació de fons				
6.A. Gestió interna de la captació de fons				
6.A.1. Definició d'un sistema de captació de fons clar i ètic	✓			
6.B. Relació amb els donants				
6.B.1. Una relació professional amb els donats	--			
6.B.2. Una relació de benefici mutu	--			
6.C. Finançament privat				
6.C.1. Realització de propostes atractives a possibles donants	--			
6.C.2. Utilització de la promoció pròpia en el finançament de l'entitat	--			
6.D. Finançament públic català i estatal				
6.D.1 Coneixement de les línies d'ajuts i subvencions existents	✓			
6.E. Finançament públic europeu				

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
6.E.1 Coneixement de les línies d'ajuts i subvencions existents	✓			
6.F. Identificació d'altres mecanismes de finançament				
6.F.1 Utilització del potencial del voluntariat en el finançament de l'entitat	--			

07. Gestió de l'equip humà



Objecte

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. Seleccioneu 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.**

Resum

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.

Per entendre les funcions de l'equip humà dins l'entitat és interessant analitzar **l'organigrama** d'aquesta.

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.

Per definir el paper de cada col·lectiu de l'Equip humà en el funcionament de l'entitat és bo que es disposi d'un document on quedin establerts aquests aspectes, ja sigui en els propis Estatuts de l'entitat o en un Reglament de règim intern específic. En qualsevol cas, aquest document haurà de considerar aquests aspectes:

- **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 clau

- 7.A.1. Un òrgan de govern compromès amb l'entitat.

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, però en la majoria de casos, alhora no són personal laboral de l'entitat ni estan remunerats. Això pot portar a una desconexió de la realitat i/o el dia a dia 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.

Entre els **principals reptes** que es donen en la gestió dels òrgans de govern d'una entitat de custòdia hi trobem el **compromís organitzatiu**. En aquest sentit:

- > 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.

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

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**.

- 7.B.1. Rol i funcionament clars de l'equip tècnic.

L'**equip tècnic** de la vostra entitat **està format pel personal remunerat** que en forma part. Els treballadors de l'**equip tècnic són els que gestionen dia a dia l'entitat i és fonamental que se sentin identificats amb els objectius, els estatuts i la missió de l'entitat**. Per tant, cal que es gestioni com a **col·lectiu identitari** ja que són el motor principal dins 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:

- > Cal posar especial atenció en **que el rol i les funcions de l'òrgan de govern i l'equip tècnic que estiguin clarament establerts i evitar que es produeixin solapaments** entre aquests dos col·lectius.
- > **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.
- > 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.

Reptes i recomanacions per a la implementació

Una implicació dels diferents components de l'equip humà d'una entitat de custòdia amb la missió i els valors de l'entitat és un aspecte clau per garantir el correcte funcionament de l'entitat.

Per aquest motiu, dotar a l'entitat de les eines i els recursos necessaris per garantir aquesta implicació de tots els col·lectius identitaris òrgan de govern, equip tècnic, voluntaris, socis...) és una tasca a la qual cal dedicar esforços.

Es recomana:

- > **Definir correctament els rols i les funcions de cada col·lectiu de l'entitat**, i recollir aquest aspecte en un document, ja siguin els propis Estatuts de l'entitat o un Reglament de règim intern específic.
- > Donada la importància de l'òrgan de govern com a màxim responsable del compliment de la missió i els valors de l'entitat, cal **disposar d'un sistema específic de seguiment i avaluació del funcionament d'aquest col·lectiu de l'entitat**.

Pel que fa a l'**equip tècnic**, cal tenir en compte que és el responsable del dia a dia de l'entitat, per la qual **és fonamental que se senti identificat amb la seva missió i els seus valors**, cosa que pot ser difícil en organitzacions molt grans (que no acostuma a ser el cas de les entitats de custòdia).

Es recomana:

- > **Assegurar que els perfils dels membres de l'equip tècnic són els idonis** per realitzar la feina dins un equip pluridisciplinar.

En referència al **voluntariat**, cal recordar que **els voluntaris ambientals són una peça clau per a la conservació del medi ambient**. Per aquest motiu, cal que, des de l'entitat, sapiguem aprofitar aquesta energia per treballar conjuntament, per organitzar-nos i per canalitzar positivament les seves intervencions. Els voluntaris **no són 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. Per tant, cal destinar els recursos necessaris a la gestió del voluntariat.

Es recomana:

- > Que l'entitat defineixi un **responsable del voluntariat** que s'encarregui de la gestió d'aquest col·lectiu al llarg de tot el cicle de relació amb l'entitat..
- > Que l'entitat tingui definida de manera clara la seva **Política del voluntariat** que defineixi la gestió d'aquest col·lectiu dins de l'entitat pel que fa a aspectes tan importants com poden ser les tasques que desenvoluparan els voluntaris, la seva formació...
- > Que l'entitat estableixi sistemes de **reconeixement** de la tasca del voluntariat.
- > Que l'entitat conegui i compleixi tota la **normativa vigent** relacionada amb el voluntariat.

El correcte funcionament de les relacions entre els diferents col·lectius que formen part de l'equip humà d'una entitat de custòdia passa, sense cap mena de dubte, per una correcta **comunicació** entre ells. 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, ja que, 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.

Es facilita la **fidelització** dels diferents col·lectius de l'entitat.

Es recomana:

- > Consultar la fitxa la **Bona Pràctica núm. 9 Comunicació**.
- > Establir **un sistema de comunicació interna** entre els diferents col·lectius de l'entitat, amb especial atenció a la comunicació entre l'òrgan de govern i l'equip tècnic.

Finalment, un altre aspecte fonamental per garantir el correcte funcionament de l'entitat és el d'assegurar la **formació** necessària a cadascun dels col·lectius.

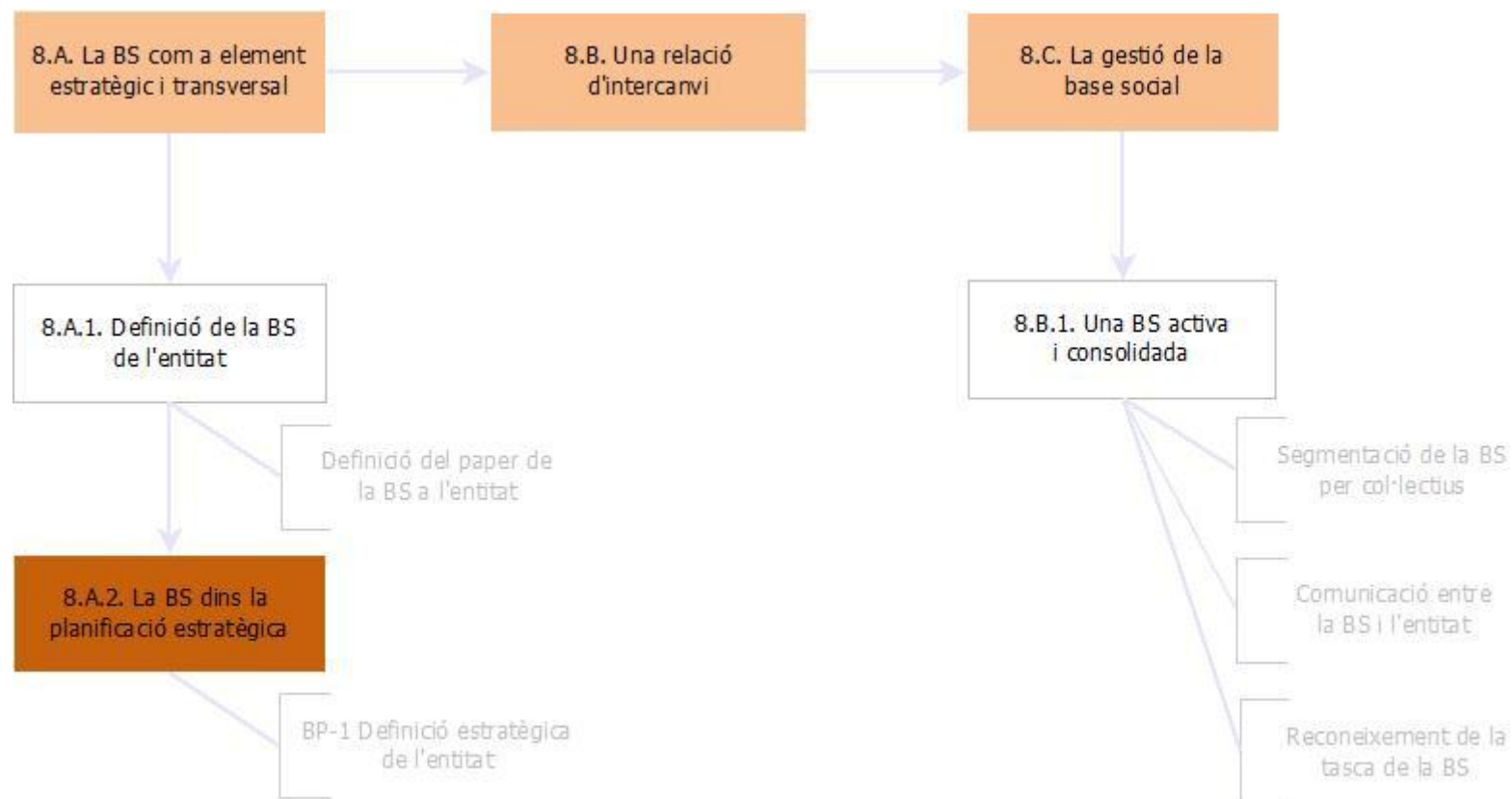
Es recomana:

- > Realitzar una **definició formal de cada lloc de treball**, amb tasques assignades i la formació imprescindible i ben detallada per dur-les a terme.
- > Redactar una **Política de formació** de l'entitat, document on es recullen les decisions que es prenen en matèria de formació. Adjunt també caldrà elaborar el **Pla anual de Formació**, on es recullen sistemàticament totes les accions formatives previstes anualment, que caldrà que estigui dotat del pressupost corresponent.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
7. La gestió de l'equip humà				
7.A. L'òrgan de govern				
7.A.1. Un òrgans de govern compromès amb l'entitat	✓			
7.A.2. Uns rols clars de l'òrgan de govern	--			
7.A.3. Comunicació fluida amb l'equip tècnic	--			
7.A.4. Un òrgan de govern que s'avalua	--			
7.B. L'equip tècnic				
7.B.1. Rol i funcionament clars de l'equip tècnic	✓			
7.B.2. Comunicació fluida amb l'òrgan de govern	--			
7.C. Els voluntaris				
7.C.1. Una política de voluntariat definida	--			

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
7.C.2. Reconeixement de la tasca del voluntariat	--			
7.D. Comunicació interna i fidelització				
7.D.1 Sistema adequat de comunicació interna	--			
7.E. Formació				
7.E.1 Definició adequada dels llocs de treball	--			
7.E.2 Definició adequada de la Política de formació	--			

08. Base social



Objecte

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. Seleccionem de manera adequada els nous integrats de l'entitat i **procurem que l'equip estigui raonablement satisfet dins l'entitat creant un bon ambient de treball.**

Resum

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.**

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 **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.

Recomanacions clau

- 8.A.2. La base social dins la planificació estratègica de l'entitat.

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.

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.

La integració de la base social en la planificació estratègica de l'entitat **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 de l'entitat**. Caldrà que aquesta planificació estratègica de la base social doni resposta a les preguntes següents:

- 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?

Reptes i recomanacions per a la implementació

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 accions, té relació directa amb la base social.

Es recomana:

- > **Definir la base social de l'entitat des d'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.

Per mirar de **mantenir una base social activa i implicada**, hem de tenir en consideració els següents punts, de manera general:

- 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 diverses possibilitats de col·laboració 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.

Es recomana:

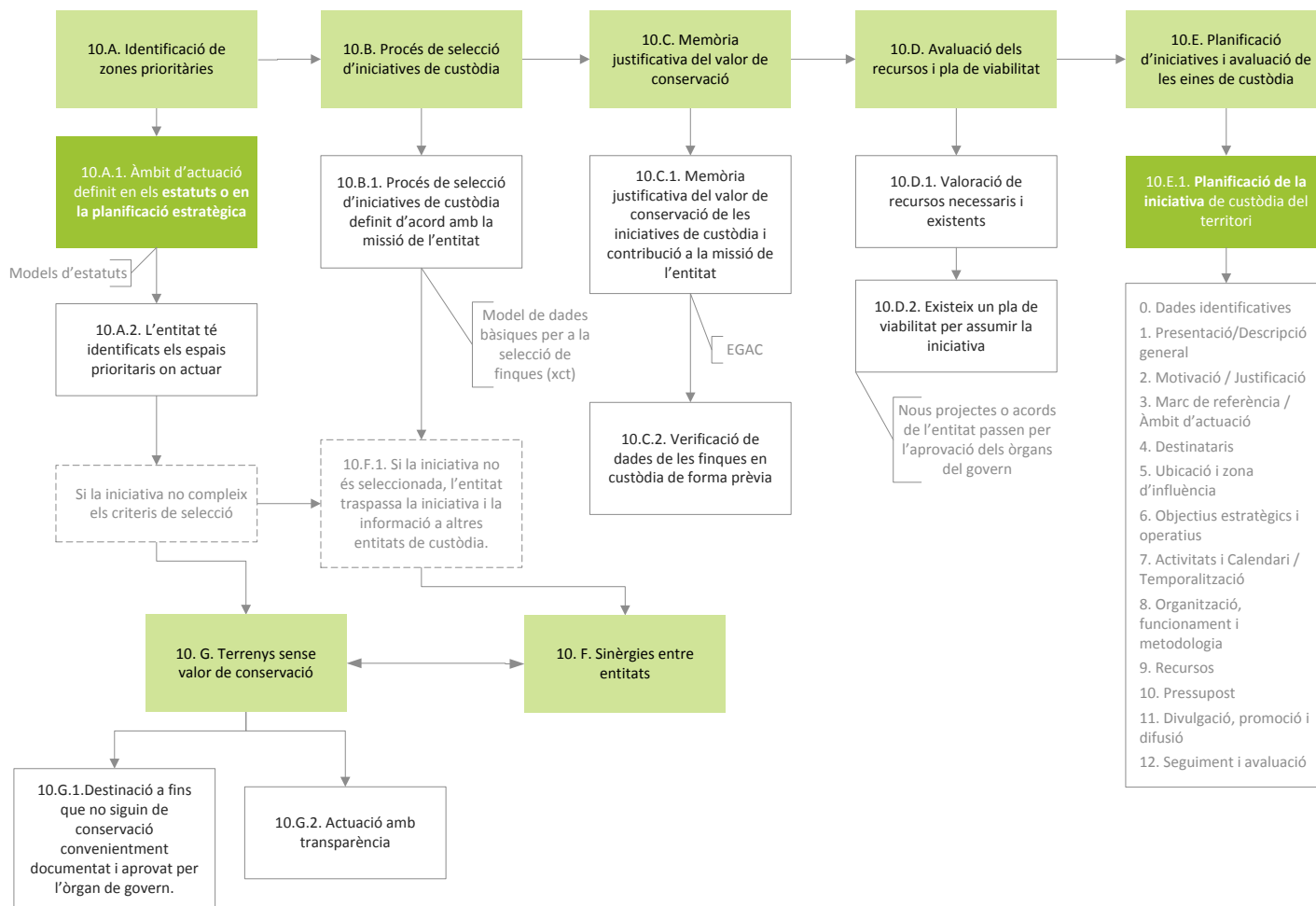
- > **Segmentar la base social** en funció dels col·lectius i persones que la formen (per tipus d'activitat, per edat, per professió, per disponibilitat de temps...). Adaptant els recursos a les necessitats específiques dels diferents col·lectius s'aconsegueix una atenció més personalitzada i efectiva.

- > **Facilitar la comunicació entre l'entitat i la seva base social:** és necessari crear i mantenir una **base de dades de contacte unificada** que permeti 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.

- > **Reconèixer 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.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
8. Base social				
8.A. La base social com a element estratègic i transversal				
8.A.1. Definició de la base social de l'entitat	--			
8.A.2. La base social dins la planificació estratègica de l'entitat	✓			
8.B. L'equip tècnic				
8.C. Els voluntaris				
8.C.1. La gestió de la base social	--			

10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia



Objecte

L'entitat selecciona i avalua adequadament les seves iniciatives de custòdia per a garantir la seva viabilitat i implicació.

Resum

L'acceptació de les iniciatives i projectes d'acord amb la missió de l'entitat i uns criteris de selecció definits i aprovats per l'òrgan de govern facilita la **transparència**. Quan 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.

Així doncs, es proposa la redacció d'un **protocol de selecció d'iniciatives a priori**, definit amb criteris ètics, però també pràctics, que servirà per avaluar tots els projectes que l'entitat iniciï i per verificar que s'hi adequen. L'acceptació de projectes sense una prèvia avaluació pot portar a dificultats inesperades, ja siguin de caràcter tècnic, econòmic, financer o social. En l'anàlisi d'aquesta viabilitat cal valorar les aliances com a aspecte clau en el projecte, de manera que l'entitat ha de treballar per aconseguir les necessàries.

La **planificació de la iniciativa o projecte de custòdia** ha d'assegurar que les accions previstes garanteixen la protecció, millora i/o restauració dels valors de conservació i que estan prioritzades i pressupostades les necessitats. En la planificació s'han de preveure les diverses eines i tipus d'acords de custòdia del territori que poden ser utilitzades, i s'ha d'establir el mètode de seguiment per verificar que realment s'assoleixen els objectius de protecció, millora i/o restauració que es pretenen.

Recomanacions clau

- 10.A.1. Àmbit d'actuació definit en els estatuts o en la planificació estratègica.

L'entitat ha de garantir treballar d'acord amb els seus estatuts, la seva missió, i si en té, amb la seva planificació estratègica per tal d'oferir la transparència necessària per a un bon reconeixement social i la credibilitat de la custòdia del territori. Un dels aspectes rellevants és la selecció de les iniciatives i projectes on es treballa, i en primera instància quins espais o zones són prioritàries per a l'entitat.

- 10.E.1. Planificació de la iniciativa de custòdia del territori.

Per aconseguir una execució de les iniciatives de custòdia del territori a llarg termini i poder garantir la conservació del patrimoni natural, cultural o paisatgístic cal que hi hagi una planificació del projecte que prevegi els recursos, les aliances, els objectius, les accions i el seguiment necessari.

Reptes i recomanacions per a la implementació

Les entitats treballen segons la seva missió, visió i valors, i volen que els nous projectes que endeguen hi estiguin d'acord. Els equips tècnics de les entitats tenen clares les línies principals d'actuació, però, tot i la importància d'aquest punt, s'ha detectat com una debilitat important la no disposició d'un document de prioritització de l'estratègia de custòdia dins la planificació estratègica de les entitats de custòdia.

Es recomana:

- > Tenir una estratègia en custòdia del territori clara, documentada i aprovada pels òrgans de govern.
- > Tenir l'àmbit d'actuació concretat en els estatuts, i els criteris de selecció definits formalment *a priori* en un document equiparable a un protocol o procediment d'acceptació de noves iniciatives d'acord amb l'anterior punt.
- > Avaluar tots els projectes que l'entitat iniciï amb aquest sedàs per tal que s'hi adequin.
- > Que en l'avaluació de projectes s'utilitzin barems de despesa anual per hectàrea per valorar si l'entitat pot assumir l'acord.
- > Els nous projectes que l'entitat impulsi o proposes que arribin han de passar per aprovació dels òrgans del govern per avaluar i garantir que tots els projectes s'adeqüen a la missió, la planificació estratègica i els criteris de selecció i viabilitat de l'entitat. Aquesta aprovació garanteix el registre escrit de les decisions en les actes de l'òrgan de govern.

Per altra banda, per aconseguir una execució de les iniciatives a llarg termini cal que hi hagi una planificació del projecte. En molts casos les entitats planifiquen, però sense materialitzar-ho en un pla de gestió, doncs elaborar el document és temps i diners. Així doncs són necessaris models senzills de planificació útils per a les finques més petites i que compleixin els mínims necessaris.

Es recomana:

- > La utilització de les eines existents elaborades des de la xct: un model simplificat per a projectes de iniciatives de custòdia de la metodologia per a l'elaboració de plans de Gestió *Eurosite* i l'Eina de Gestió d'Acords de Custòdia (EGAC).
- > Elaborar un pla de gestió simplificat, ajustat a les necessitats de la finca i de l'acord i que sigui útil per al seguiment, on es defineixin els mínims: Què vols conservar? Perquè? Com ho faràs? I quins són els resultats esperats?
- > La utilització d'eines de planificació existents a nivell internacionals (com el programari *Miradi*).

La principal dificultat detectada per les entitats és el registre escrit de tots els passos, doncs en molts casos, i en especial en les entitats petites, els diferents passos es donen informalment dins l'equip de treball i/o amb l'òrgan de govern.

Es recomana:

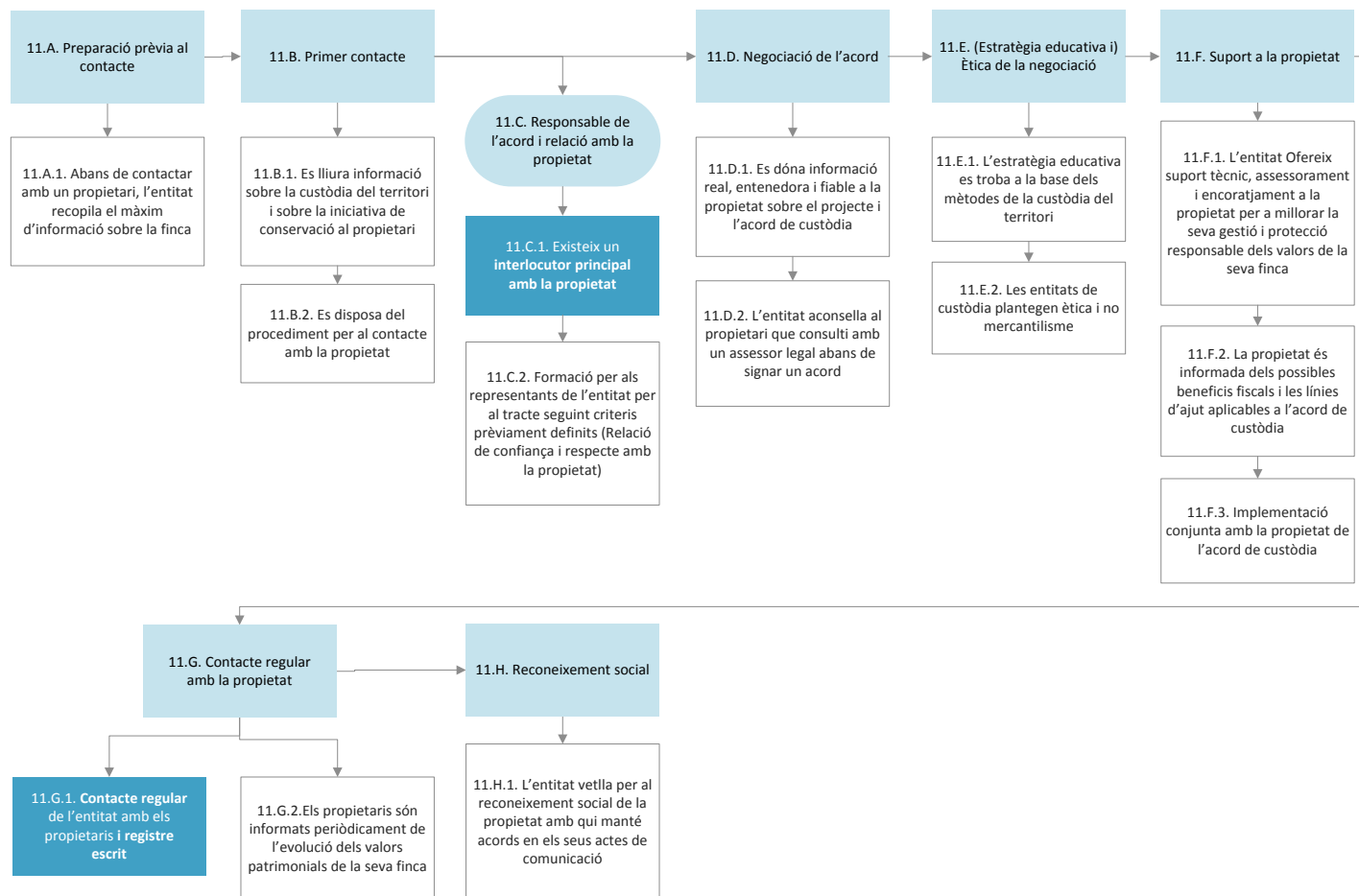
- > La documentació de cada un dels passos de forma senzilla a través de l'EGAC o bé de les actes de reunió de l'òrgan de govern.
- > La utilització d'altres documents i planificacions necessàries per a la gestió de la finca (Plans tècnics de gestió i millora forestal, informes a l'administració ambiental, etc.) per tenir un document de gestió global de la finca.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
10. Selecció i avaluació d'iniciatives de custòdia				
10.A. Identificació de zones prioritàries				
10.A.1. Àmbit d'actuació definit en els estatuts o en la planificació estratègica	✓			
10.A.2. L'entitat té identificats els espais prioritaris on actuar	✓			
10.B. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia				
10.B.1. Procés de selecció d'iniciatives de custòdia definit d'acord amb la missió de l'entitat	--			
10.C. Memòria justificativa del valor de conservació				
10.C.1. Memòria justificativa del valor de conservació de les iniciatives de custòdia i contribució a la missió de l'entitat	--			
10.C.2. Verificació de dades de les finques en custòdia de forma prèvia	--			
10.D. Avaluació dels recursos i pla de viabilitat				
10.D.1. Valoració de recursos necessaris i existents	--			
10.D.2. Existeix un pla de viabilitat per assumir la iniciativa	--			
10.E. Planificació d'iniciatives i avaluació de les eines de custòdia				



Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
10.E.1. Planificació de la iniciativa de custòdia del territori				
10. F. Sinèrgies entre entitats				
10.F.1. Si la iniciativa no és seleccionada, l'entitat traspasa la iniciativa i la informació a altres entitats de custòdia.	--			
10. G. Terrenys sense valor de conservació				
10.G.1. Destinació a fins que no siguin de conservació convenientment documentat i aprovat per l'òrgan de govern.	--			
10.G.2. Actuació amb transparència	--			

11. Contacte amb la propietat



Objecte

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.

Resum

La major part dels propietaris a Catalunya tenen la sensibilitat de voler cuidar la seva finca i procuren gestionar-la amb la finalitat de mantenir el seu bon estat ambiental. **Les entitats de custòdia poden oferir avantatges per als propietaris** a través del suport en aquesta voluntat per transmetre la seva finca a les generacions futures en les millors condicions.

Així doncs el principal motor de contacte amb la propietat és una **estratègia educativa** com a element integrant de la custòdia del territori. Les entitats de custòdia han de plantejar ètica al propietari, no una visió mercantilista i, en tot contacte o trobada amb propietaris, l'entitat promou la **sensibilització educativa cap a la conservació** del propietari.

La **complicitat i la relació de confiança amb la propietat** és clau per tal que aquesta s'impliqui en totes les fases de l'acord de custòdia, per a que sigui molt particip i no desisteixi en la gestió de la finca. El missatge a transmetre és que compregui la importància de la seva labor en la conservació del territori, que continuï millorant l'hàbitat que l'envolta i que valori més els recursos naturals, culturals i del paisatge de la seva finca.

Així, contactar amb persones propietàries significa **construir vincles de llarga durada entre les entitats de custòdia i la propietat que permetin acords de custòdia estables a llarg termini**. Aquesta recomanació seria extensible a qualsevol entitat o persona vinculada al projecte, però per a reforçar-ho cal valorar tenir un interlocutor davant el propietari clar i constant al llarg de tot el projecte i que les persones que realitzen aquesta tasca tinguin accés a formació específica per tenir les suficients habilitats i la informació per aconseguir-ho.

Recomanacions clau

- 11.C.1. Existeix un interlocutor principal amb la propietat.

La persona que fa el contacte és el nexa entre la propietat i l'entitat. La base principal per a aconseguir la 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. És imprescindible mantenir i incrementar la confiança del propietari 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.

Així, la figura del responsable de l'acord esdevé clau com a interlocutor principal amb la propietat perquè marcarà el to de les relacions de l'entitat amb la propietat d'ara endavant. L'entitat s'ha d'assegurar que 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.

- 11.G.1. Contacte regular de l'entitat amb els propietaris i registre escrit.

Mantenir la comunicació amb el propietari regular a llarg termini és essencial per a garantir l'èxit de l'acord de custòdia i, sobretot, que continuï vigent per temps indefinit. La fidelització dels propietaris esdevé clau per a la custòdia. Si els propietaris amb acords de custòdia són informats periòdicament de l'evolució dels valors patrimonials de la seva finca, de 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, s'aconseguirà la seva fidelització i augmentar la credibilitat de l'entitat cap a la societat. Per tal de poder monitoritzar aquesta acció cal fer un registre escrit.

Reptes i recomanacions per a la implementació

Les claus del contacte amb la propietat són mantenir i incrementar la confiança de la propietat cap a les entitat de custòdia i aconseguir que compregui la importància de la seva labor en la conservació del territori.

Es recomana:

- > Estabilitat en els equips que gestionen les iniciatives de custòdia per ajudar a mantenir a llarg termini un interlocutor principal amb la propietat.
- > Formació en negociació i habilitats de comunicació als responsables de les iniciatives de custòdia.
- > Buscar aliances locals per a establir el primer contacte: utilitzar el canal de persones conegudes per les dues bandes, el suport de l'administració local, cercar aliances amb altres entitats locals.
- > Establir les eines de comunicació per facilitar la tasca dels responsables de contacte amb els propietaris. La xct ofereix eines de comunicació fàcil dels conceptes de custòdia del territori.

Les entitats estan d'acord en la importància del contacte regular amb la propietat, i ho practiquen amb dues principals dificultats: el manteniment a llarg termini de la relació, més enllà de l'execució del projecte, i el registre escrit dels contactes, reduint la utilització de l'acta escrita a les visites programades de seguiment. Tot i les dificultats, les entitats creuen que un cop fet el registre escrit de tots els contactes és de gran utilitat quan cal tornar a dirigir-se a un propietari.

Es recomana:

- > Tenir un protocol de contacte clar amb el propietari que es mantingui a llarg termini. Organitzar els mecanismes de comunicació regulars de l'entitat per arribar als propietaris a llarg termini.
- > Sistematitzar de forma senzilla el registre dels contactes mantinguts de manera informal. Crear un full Excel, o trobar maneres imaginatives i de poc esforç.

- > Mantenir contactes per retroalimentar l'acord a llarg termini, on s'expliqui al propietari com s'han assolit els objectius de conservació. Establir un protocol per a fer-ho extensiu a tots els acords.
- > Utilitzar les eines de seguiment que ofereix la xct, especialment l'EGAC.

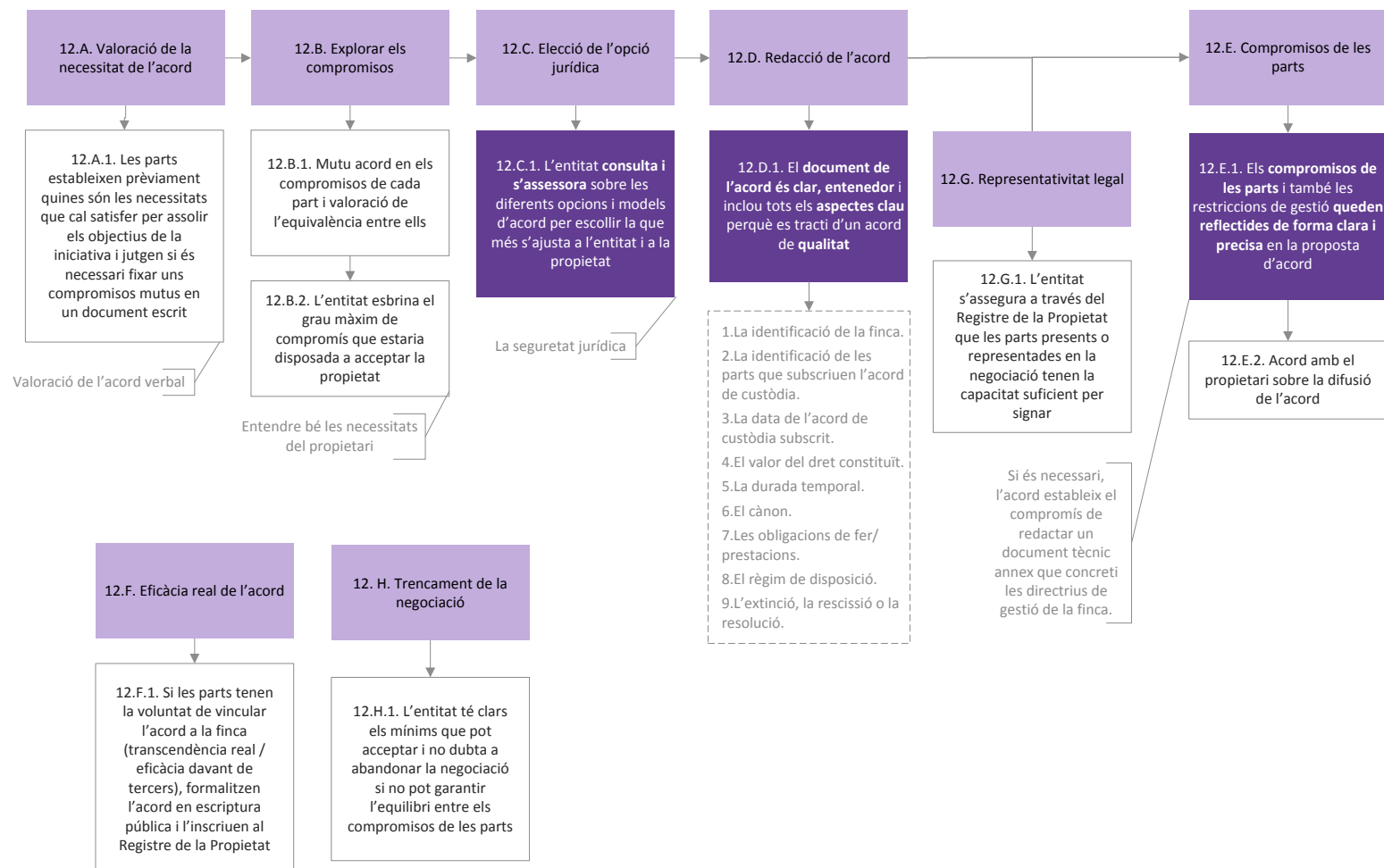
Les entitats detecten riscos en la recomanació al propietari que consulti amb el seu advocat. La custòdia del territori és encara innovadora i desconeguda al nostre país, de manera que molts advocats no la coneixen i el seu desconeixement els genera un recel que en alguns casos traspassen als seus clients.

Es recomana:

- > Que l'entitat ofereixi la possibilitat d'acompanyar al propietari a veure el seu advocat per tal d'explicar de primera mà els objectius que es volen assolir en l'acord amb la propietat i el marc legal que l'empara.
- > Que en el cas de grans propietaris busqueu si el seu assessor legal pot ser un bon interlocutor per al primer contacte i per la negociació.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
11. Contacte amb la propietat				
11.A. Preparació prèvia al contacte				
11.A.1. Abans de contactar amb un propietari, l'entitat recopila el màxim d'informació sobre la finca	--			
11.B. Primer contacte				
11.B.1. Es lliura informació sobre la custòdia del territori i sobre la iniciativa de conservació al propietari	--			
11.B.2. Es disposa del procediment per al contacte amb la propietat	--			
11.C. Responsable de l'acord i relació amb la propietat				
11.C.1. Existeix un interlocutor principal amb la propietat	✓			
11.C.2. Formació per als representants de l'entitat per al tracte seguint criteris prèviament definits (Relació de confiança i respecte amb la propietat)	--			

12. Redacció de l'acord de custòdia



Objecte

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.

Resum

L'acord de custòdia és l'eina que concreta el compromís del propietari i/o gestor d'una finca privada i de l'entitat per dur a terme una gestió que tingui cura de la conservació dels seus valors naturals, culturals i paisatgístics.

Aquest compromís es pot fer constar de múltiples formes, entre elles, les no escrites. Ara bé, les **formes d'acord escrites són recomanables per definir compromisos a llarg termini**, i necessàries quan l'entitat de custòdia ha d'invertir recursos materials i econòmics a la finca. 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 xct poden servir d'orientació o de base per a redactar un acord, però sempre és recomanable, assessorar-se per un advocat propi.

Treballar per a aconseguir millorar la solidesa i concreció dels compromisos de les parts en els acords o contractes de custòdia del territori millora la **seguretat jurídica dels acords de custòdia**, que comença amb una curosa redacció de l'acord i amb els drets i les obligacions ben especificades en el text. Això és especialment important en les negociacions on no existeix una normativa que pugui ajudar a interpretar el contingut en cas de contradiccions o omissions, doncs augmenta possibilitats de tenir un mitjà de prova d'aquests compromisos en cas de conflicte.

Recomanacions clau

La proposta de Bases per a elaborar una disposició de creació d'un sistema de registre d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya admet certes formules jurídiques d'acord que es considerin contractes, amb uns mínims de continguts del contracte, amb els compromisos i deures ben identificats i on les parts estiguin ben representades. Aquestes mesures es concreten en les següents bones pràctiques que es consideren clau:

- 12.C.1. L'entitat consulta i s'assessora sobre les diferents opcions i models d'acord per escollir la que més s'ajusta a l'entitat i a la propietat.

La fórmula jurídica escollida és important per al futur reconeixement social de la custòdia del territori.

- 12.D.1. El document de l'acord és clar, entenedor i inclou tots els aspectes clau perquè es tracti d'un acord de qualitat.

La qualitat de l'acord depèn no només de la seva fórmula jurídica sinó del seu contingut, i de la qualitat en dependrà el desenvolupament de fórmules jurídiques de reconeixement social i els incentius fiscals.

- 12.E.1. Els compromisos de les parts i també les restriccions de gestió queden reflectides de forma clara i precisa en la proposta d'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.

Reptes i recomanacions per a la implementació

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.

Les entitats en general actualment no utilitzen models uniformitzats d'acord i/o contractes de custòdia, aquest fet acaba desembocant en acords senzill que no garanteixen la qualitat jurídica necessària per a desenvolupar en el futur un sistema de registre d'acords i incentius fiscals.

Es recomana:

- > Utilitzar els models d'acord de custòdia que ha redactat a la xct, que poden servir d'orientació o de base per a redactar un acord. Documents consultables a l'Àrea xct del web www.custodiaterritori.org. Així mateix les entitats membres de la xct disposen d'assessorament servei gratuït per a la seva redacció.
- > Assessorar-se sobre el projecte concret amb un l'advocat de l'entitat.

Un dels aspectes més rellevants per a les entitats de custòdia és explorar el grau de compromís del propietari combinat amb el treball de la confiança a llarg termini. Aquest fet dóna un recorregut a l'entitat en el que pot esbrinar el grau màxim de compromís que estaria disposada a acceptar la propietat i el va assolint amb acords de custòdia de menor a major compromís i de menys a més seguretat jurídica. Així, les entitats introdueixen en el seu treball diari el concepte de gradualitat en els acords de custòdia.

Pel que fa a la voluntat de vincular l'acord a la finca, formalitzant l'acord en escriptura pública i inscripció al Registre de la Propietat (transcendència real / eficàcia davant de tercers), les entitats ho relacionen amb aquesta gradualitat, creient que a més confiança amb el propietari, més facilitat per augmentar el grau de seguretat jurídica. Tot i això, en general, les entitats perceben reticències per part de la propietat. Aquest tema, es creu, però, que quedarà transcendit en el moment que els incentius fiscals siguin reals i calgui escriptura pública per aconseguir-los.

Es recomana:

- > Si l'entitat ha de fer una inversió important en un espai, ha de buscar la formalització de l'acord davant de notari, i així l'entitat augmenta les garanties de consecució dels objectius en la seva finca.
- > Redactar els acords amb criteris de seguretat jurídica, pensant en que llavors sigui fàcil registrar l'acord davant notari. Es tracta de no posar informació ambigua sinó de concretar el màxim possible des de l'inici. Després valorar si s'eleva o no a escriptura pública.

Finalment en una situació de trencament de la negociació les entitats es veuen en una posició de debilitat si el patrimoni que hi ha en la finca en qüestió és d'alt interès per a ells i el propietari es fa fort en la negociació.

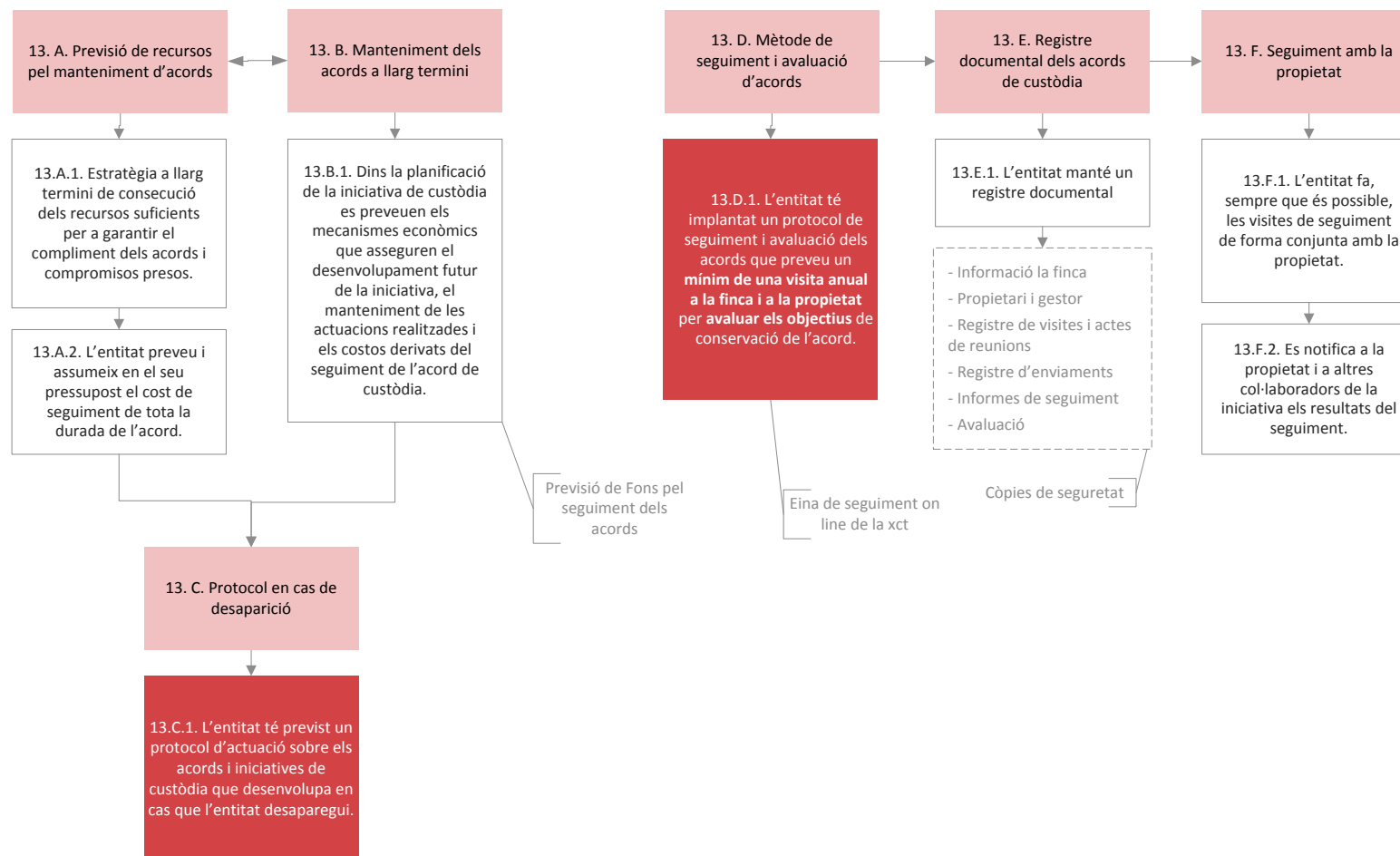
Es recomana:

- > Que davant les exigències o condicions excessives d'un propietari, l'entitat valori si no pot assumir-les o que són desproporcionades i que vetlli per garantir la coherència entre els acords amb diferents propietaris i evitar l'especulació que pot representar l'activitat de l'entitat.
- > Que l'entitat sigui capaç de 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.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
12. Redacció de l'acord de custòdia				
12.A. Valoració de la necessitat de l'acord				
12.A.1. Prèviament les parts estableixen quines són les necessitats que cal satisfer per assolir els objectius de la iniciativa i jutgen si és necessari fixar uns compromisos mutus en un document escrit.	--			
12.B. Explorar els compromisos				
12.B.1. Mutu acord en els compromisos de cada part i valoració de l'equivalència entre ells.	--			
12.B.2. L'entitat esbrina el grau màxim de compromís que estaria disposada a acceptar la propietat.	--			
12.C. Elecció de l'opció jurídica				
12.C.1. L'entitat consulta i s'assessora diferents opcions i models d'acord per escollir la que més s'ajusta a l'entitat i a la propietat.	✓			
12.D. Redacció de l'acord				
12.D.1. El document de l'acord és clar, entenedor i inclou tots els aspectes clau perquè es tracti d'un acord de qualitat	✓			
12.E. Compromisos de les parts				

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
12.E.1. Els compromisos de les parts i també les restriccions de gestió queden reflectides de forma clara i precisa en la proposta d'acord	✓			
12.E.2. Acord amb el propietari sobre la difusió de l'acord	--			
12.F. Eficàcia real de l'acord				
12.F.1. 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.	--			
12.G. Representativitat legal				
12.G.1. 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 signar.	--			
12. H. Trencament de la negociació				
12.H.1. 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.	--			

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



Objecte

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.

Resum

La **custòdia del territori és un projecte de conservació a llarg termini** i cal garantir el seguiment de les actuacions realitzades, l'avaluació del seu èxit, el manteniment de les actuacions necessari, i que l'entitat tingui capacitat de reaccionar davant un incompliment dels acords.

Així doncs la visió a llarg termini dels acords és imprescindible per assolir els objectius de la custòdia del territori, de la cura de la terra. 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 a llarg termini i fer una previsió** de si pot assumir aquests costos. De fet, es recomana fer-ho fins i tot des dels inicis que comença la negociació amb la propietat.

I el **seguiment esdevé 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 per al reconeixement social, la transparència i la rendició de comptes.

Però, a més d'assegurar-se que l'acord es compleixi, amb el seguiment dels acords de custòdia l'entitat pot aconseguir, entre altres, millorar la relació amb el propietari, obtenir informació detallada de l'estat de la finca de forma periòdica, identificar oportunitats de gestió per al futur o detectar possibles conflictes de forma prematura i facilitar la seva solució.

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 clau

La proposta de Bases per a elaborar una disposició de creació d'un sistema de registre d'acords i entitats de custòdia del territori a Catalunya contempla requisits per a les entitats i els acords relacionats amb les següents bones pràctiques, i per això es consideren clau:

- 13.C.1. L'entitat té previst un protocol d'actuació sobre els acords i iniciatives de custòdia que desenvolupa en cas que l'entitat desaparegui.

Tenir regulada estatutàriament la destinació concreta dels drets i obligacions que es deriven de la custòdia del territori en cas de dissolució de l'entitat és un requisit per accedir a la secció d'entitats de custòdia de la proposta de registre.

- 13.D.1. 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 avaluar els objectius de conservació de l'acord.

El seguiment serà l'instrument de les entitats de custòdia per a certificar les seves activitats davant l'administració, i la societat en general i aquest paper, és així reconegut en la proposta de registre d'acords, on es proposa que cada any l'entitat ha de passar l'informe de seguiment a l'administració competent.

Reptes i recomanacions per a la implementació

Les entitats veuen que treballar per aconseguir els acords a llarg termini té dificultats internes de l'entitat (pressupostos plurianuals, finançament estructural, etc.) i que es genera una contradicció entre la voluntat a llarg termini i el compromís econòmic a curt termini.

Es recomana:

- > Fer un acord a llarga durada i que s'especifiqui que anualment es revisarà la partida pressupostària. Aquest fet es pot concretar a través d'annexos anuals a l'acord general amb el manteniment o actuacions que es realitzaran i la seva implicació econòmica.
- > Diversificar les fonts d'ingressos propis (patrocinis, mecenatges, turisme sostenible, etc.) per assegurar la viabilitat de l'entitat a llarg termini. La xct us pot ajudar a concretar fórmules viables, a buscar aliances o a treballar projectes europeus.
- > Disposar d'un fons de reserva (equivalent a un any de pressupost) per a fer front a imprevistos i despeses a llarg termini que es derivin dels acords i el seu seguiment.
- > Utilitzar els serveis de les entitats financeres de banca ètica.

En general les entitats realitzen un seguiment dels seus acords i projectes, tot i que en la seva majoria ho fan de forma no estandarditzada, sense un protocol de seguiment homogeni a totes les finques. La necessitat de realitzar el seguiment està arrelada entre les entitats, i poc a poc ha d'anar guanyant la qualitat, l'aplicació de protocols previs i la documentació de tota l'activitat de seguiment i monitorització.

Es recomana:

- > Implantar un protocol de seguiment i avaluació dels acords formal, homogeni a totes les finques de l'entitat amb un mínim de una visita anual a la finca i a la propietat per a avaluar els objectius de conservació de l'acord.
- > Aprofitar memòries d'activitats anual a utilitzar per a diferents públics que serveixin per a fer el seguiment de la custòdia del territori. En les entitat d'utilitat pública s'és obligatori fer la memòria anual i entrar-la al Registre.

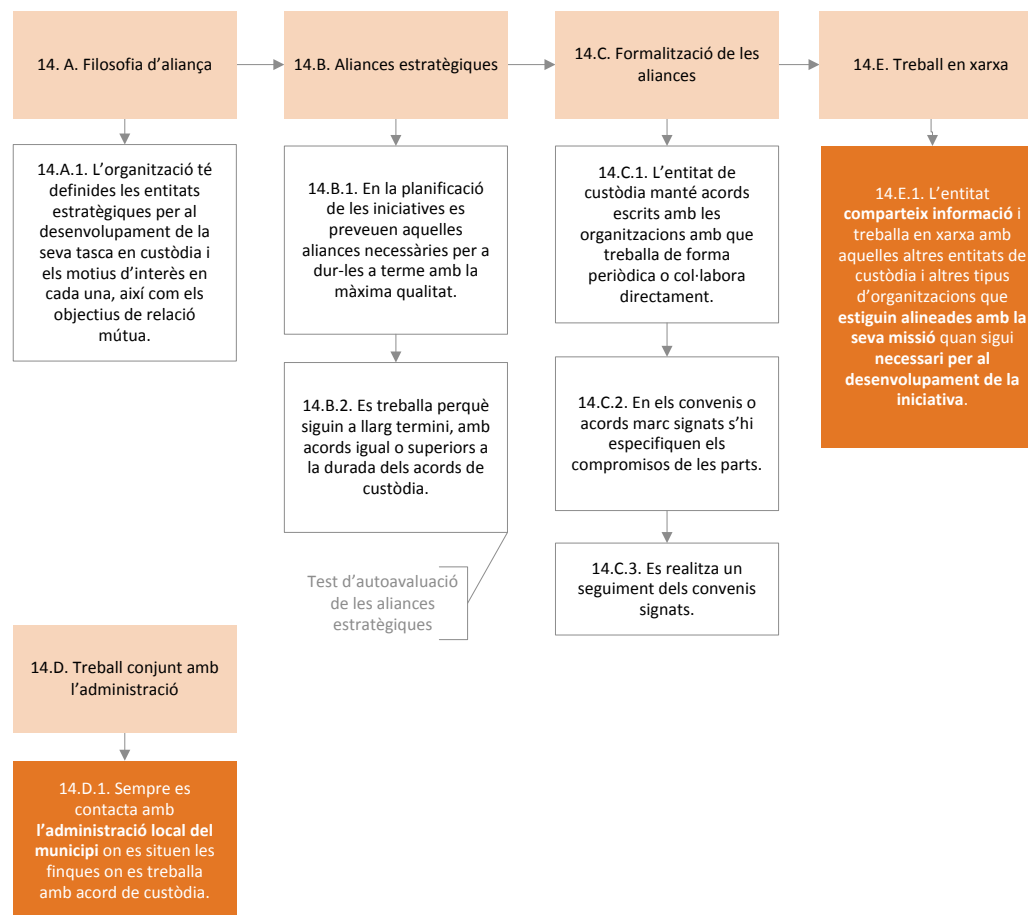
Ara bé, un tema que preocupa de forma profunda a les entitats és el sosteniment econòmic dels acords a llarg termini. Es considera que hi ha poques eines a l'abast de les entitats per fer un treball real en aquest sentit. En aquest sentit, i tendint cap a l'autosuficiència econòmica dels projectes cal afavorir que

es puguin obtenir beneficis econòmics en els projectes que seran reinvertits en la finca sense que s'alteri la falta d'ànim de lucre de l'entitat.

Pel que fa a protocol d'actuació en cas que l'entitat desaparegui, les fundacions, als propis estatuts han de recollir què passaria amb el capital fundacional en cas de dissolució. Però moltes altres entitats no ho tenen contemplat i cal que es treballi de forma profunda i que cada entitat trobi la seva solució, a través d'aliances amb altres entitats o administracions.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballeu de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
13. Compliment i seguiment dels acords de custòdia a llarg termini				
13. A. Previsió de recursos pel manteniment d'acords				
13.A.1. Estratègia a llarg termini de consecució dels recursos suficients per a garantir el compliment dels acords i compromisos presos.	--			
13.A.2. L'entitat preveu i assumeix en el seu pressupost el cost de seguiment de tota la durada de l'acord.	--			
13. B. Manteniment dels acords a llarg termini				
13.B.1. 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.	--			
13. C. Protocol en cas de desaparició				
13.C.1. L'entitat té previst un protocol d'actuació sobre els acords i iniciatives de custòdia que desenvolupa en cas que l'entitat desaparegui.	✓			

14. Aliances



Objecte

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 estratègiques, ben plantejades i executades, són un instrument poderós per a dinamitzar i optimitzar recursos, persones, projectes, etc.

Resum

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.

La pròpia cultura de l'acord de la custòdia del territori i la gran diversitat d'entitats i agents que treballen en la conservació del territori obra la porta a moltes possibilitats d'aliances estratègiques per a promoure i portar a terme accions de custòdia. 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.**

Una **aliança estratègica de cooperació** és aquella per a :

- Treballar junts per satisfer una obligació o fer un treball.
- Complementar especialitats.
- Compartir els riscos i els beneficis.
- Accedir a noves oportunitats.
- Compartir recursos o serveis.
- Aprofitar resultats derivats d'una major massa crítica, amb projectes conjunts.

Les aliances cal que siguin revisades amb regularitat i que es reformi l'acord segons calgui. I es poden materialitzar de formes il·limitades, només depenen de la imaginació de les parts implicades.

Recomanacions clau

- 14.E.1. 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.

L'aplicació directa de la filosofia de l'aliança estratègica és el treball en xarxa. Aquesta forma de treballar, en que es reparteix el treball en funció de la capacitat de cada membre de la xarxa permet assolir nous objectius de forma més senzilla i transparent per al conjunt de les entitats de custòdia del territori.

- 14.D.1. Sempre es contacta amb l'administració local del municipi on es situen 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 imprescindible per al compromís del territori i per al reconeixement social de la custòdia del territori. A més, els ajuntaments, però també la resta d'ens locals, poden esdevenir uns grans impulsors de la custòdia del territori.

Reptes i recomanacions per a la implementació

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.

Es recomana:

- > Analitzar aquelles aliances estratègiques cooperatives poden ajudar a l'entitat a noves oportunitats de creixement.

Les entitats actualment tenen una filosofia de treball col·laboratiu, treballen amb diferents entitats de forma habitual, treballen en confiança entre equips de treball, però només formalitzen i posen per escrit aquells acords on hi ha intercanvi econòmic.

Es recomana:

- > Formalitzar els diferents treballs en xarxa, col·laboratius, bilaterals o multilaterals. Aquest marc conjunt pot oferir solidesa a les institucions més enllà de l'acord puntual.
- > Definir clarament qui fa què i quan, en el marc de les aliances amb altres organitzacions.
- > Utilitzar models senzills adequats a les necessitats i a la proporcionalitat d'esforços, en alguns casos una carta de suport pot ser suficient. Assessorar-se a través de la xct dels possibles models de convenis, especialment amb les administracions públiques.

Bones pràctiques	Element clau	Valoreu el compliment de la recomanació en la vostra entitat (1-no complim ; 2-parcialment; 3-complim)	Treballem de forma coherent amb la recomanació? (Si/no)	Documenteu el vostre funcionament en relació a la recomanació? (Si/no)
14. Aliances				
14. A. Filosofia d'aliança				
14.A.1. 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.	--			
14.B. Aliances estratègiques				
14.B.1. En la planificació de les iniciatives es preveuen aquelles aliances necessàries per a dur-les a terme amb la màxima qualitat.	--			
14.B.2. Es treballa perquè siguin a llarg termini, amb acords igual o superiors a la durada dels acords de custòdia.	--			
14.C. Formalització de les aliances				
14.C.1. L'entitat de custòdia manté acords escrits amb les organitzacions amb que treballa de forma periòdica o col·labora directament.	--			
14.C.2. En els convenis o acords marc signats s'hi especifiquen els compromisos de les parts.	--			
14.C.3. Es realitza un seguiment dels convenis signats.	--			



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**