

TEMA 3. La planificació a llarg termini

1. Una nova època en els projectes ciutadans
2. Risc i incertesa: per què hem de capitalitzar els projectes d'impacte social.
3. La lògica del creixement
 - Economia d'escala
 - Economia d'abast
 - Transformació i sinèrgies
4. Com hem de planificar a llarg termini en el sector social?
5. La lògica financera original de les fundacions, els Fons ESR i les inversions d'impacte: una clau de futur

1. UNA NOVA ÈPOCA EN ELS PROJECTES CIUTADANS

La sostenibilitat econòmica és un nou *must* als projectes europeus. Des del FSE+ a Erasmus+ en formularis i presentacions podem trobar obertament preguntes com:

- Com es mantindran els resultats del projecte un cop finalitzada la subvenció?
- Com es garantirà la sostenibilitat econòmica a llarg termini del projecte? Es requereix un estudi de viabilitat financera o una anàlisi de cost-benefici?

La raó és fàcilment comprensible: per tal de que els projectes tinguin un veritable impacte transformador han de perdurar en el temps. Però ni les fundacions privades, ni les RSC de les empreses, ni els programes de les administracions ja es veuen com a socis a llarg termini, sinó com a mers impulsors.

Sota aquesta perspectiva, semblant a la d'un inversor llavor, ni per a la Comissió Europea ni per a cap administració o finançador privat, té sentit aportar econòmicament a la posada en marxa d'un projecte que no perdurará quan acabin les transferències de diners.

Per a les entitats socials és una bona notícia: compromet els inversors i donants en una perspectiva que apuntala la independència i la vivacitat del tercer sector. Però té un cost: no n'hi ha prou que un projecte sigui bo o fins i tot necessari, ha de ser capaç de sostenir-se per si mateix en el temps a partir de l'empenta inicial.

En altres paraules: ja no es tracta de pensar activitats o serveis, es tracta de pensar veritables projectes emprenedors.

2. RISC I INCERTESA: PER QUÈ HEM DE CAPITALITZAR ELS PROJECTES D'IMPACTE SOCIAL.

A partir del moment en què sotmetem els projectes a la condició de sostenibilitat, la nostra organització canvia. Ja no hi ha *matalassos*, així que a poc a poc s'assemblarà més a una cooperativa sense ànim de lucre que a una ONG assistencial clàssica. I això implica anar més enllà de la consideració del risc a les nostres prediccions i escenaris d'ingressos.

El **risc** és una cosa que podem mesurar, una cosa a la qual podem adjudicar una probabilitat. Els bancs, les assegurances i les altres entitats financeres ho fan cada dia basant-se en la freqüència que, sota certes condicions, es produeixin certs fets (esdeveniments en la terminologia de la probabilitat).

Quan fem un pla de negocis o un pla de tresoreria com al capítol anterior, podem fer diversos escenaris ponderant els resultats amb diferents nivells de risc, és a dir,

adjudicant percentatges de probabilitat a les nostres vendes i cobraments i substituint els valors per esperances (el producte del valor per la probabilitat de l'esdeveniment).

En certs casos podrem fer servir dades de vendes d'altres empreses per calcular aquesta probabilitat. En altres haurem d'utilitzar la nostra intuïció, confiar en la nostra heurística per fer-ho.

La **incertesa** és una altra cosa molt diferent. El que la caracteritza és que no es pot mesurar ni acotar-se. És l'imprevist en estat pur. Cosa que va aparèixer i va afectar els nostres supòsits i expectatives sense que ho haguéssim vist venir.

Immediatament associem la incertesa als cignes negres. I és cert que la crisi de les hipoteques *subprime* va ser advertida per molt pocs analistes, que el risc de pandèmia havia estat sistemàticament invisibilitzat a Europa i als EUA i que molt poques organitzacions havien calculat els seus riscos integrant-les. Però no cal que es tracti de desastres ni siguin globals per parlar d'incertesa. El nostre pla de negoci pot tenir el cigne negre particular. Potser hi ha alguna cosa que, sense ser necessàriament imprevisible, no estiguem sabent veure. El cas és que la incertesa és el risc que no tenim identificat o que, fins i tot quan ho identifiquem, no sabem estimar.

La diferència amb el risc és clara: en la mesura que els riscos normals poden ser quantificats, podem reduir-los o pal·liar-los. Podem contractar una assegurança, per exemple, o ampliar el nostre nivell de reserves en una quantitat assenyada per poder afrontar o pal·liar les conseqüències de l'esdeveniment indesitjat.

Però... què fer amb la incertesa? Les estratègies clàssiques són dues:

- La més senzilla és **generar unes reserves específiques** per a imprevistos capaços de sostenir l'estructura durant el temps que pensem que trigarem a recuperar ingressos en el pitjor dels casos. És una estratègia costosa en termes de rendibilitat (augmenten els actius sense augmentar les vendes) i per això és molt estrany que l'adopti una empresa. Però al món de les cooperatives, per exemple, és una pràctica relativament comuna. I en realitat aquest era l'esperit original de les fundacions: per assegurar que la voluntat fundacional es mantingués indefinidament, l'aportació fundacional s'invertia en una cartera de risc baix, generalment bons de l'estat i de grans empreses, i les activitats fundacionals es desenvolupaven només amb els rèdits generats.
- Una altra estratègia per bregar contra la incertesa és la **diversificació**. Si les nostres línies d'ingrés tenen orígens diferents i poc relacionats entre sí, el conjunt serà més robust davant de canvis inesperats a l'entorn.

3. LA LÒGICA DEL CREIXEMENT

Hi ha dues maneres de convertir el creixement d'una organització en un mitjà per guanyar eficiència i utilitzar menys recursos per unitat produïda (sigui de serveis o de béns): l'escala i l'abast.

Economies d'escala

Augmentar la capacitat de produir una cosa genera economies d'escala. Són els guanys d'eficiència que es produeixen gràcies a tenir una estructura més gran i molt especialitzada, a poder fer compres en volums majors, a ser un referent majoritari en un sector, etc.

L'aposta per l'escala té grans atractius però també riscos i problemes no menors. Entre els **avantatges**, en el sector social, hi ha els derivats d'una capacitat de negociació més gran amb els proveïdors i una influència social més gran.

Entre els **inconvenients**, recordem que l'esforç d'assolir una escala més gran significa generalment un esforç d'endeutament i que com més endeutats menys capacitat de negociació tindrem amb patrocinadors, administracions i eventuais clients. Els fabricants de marques blanques per a grans cadenes de distribució poden parlar llargament dels riscos que suposen invertir en escala per satisfer un gran client.

A més, malgrat la digitalització creixent dels serveis, les grans escales tendeixen a alimentar la burocratització interna, separar la direcció de la realitat quotidiana de la producció i, finalment, exagerar l'impacte de les ineficiències en els procediments i les estratègies de la organització. El desastre de Boeing és un bon exemple proper. De fet, Boeing podria estar ja proper al punt de criticitat, un nivell de creixement a partir del qual aquestes ineficiències d'escala augmenten fins a fer col·lapsar el procés productiu global.

La lliçó d'aquesta experiència és que escalar més enllà del que els procediments de l'empresa poden suportar és senzillament temerari. El problema és que normalment els procediments que funcionen per a un nivell d'escala no se solen posar en qüestió quan augmenta la capacitat.

Economies d'abast

Augmentar la capacitat de produir diferents coses amb petits canvis produeix economies d'abast. Són els guanys d'eficiència que es produeixen per poder atendre necessitats diferents sense augmentar substantivament la inversió en estructura.

Per exemple: un fabricant de motors d'ascensor podria, sense grans canvis ni inversió, produir també aerogeneradors i fins i tot adequar la seva cadena de producció a les dues activitats, responent a les dues demandes pràcticament en el mateix moment.

És el cas de les fàbriques de productes electrònics xineses que produeixen el maquinari de diferents grans marques globals. Al final, fer un telèfon mòbil no és tan diferent de fer-ne un altre d'un altre fabricant i fins i tot de fabricar qualsevol dispositiu que tingui una pantalla interactiva, memòria i processador).

Invertir per tal que les instal·lacions i la cadena de muntatge puguin ser redissenyades a voluntat, pot ser una millor estratègia més que no pas invertir a tenir una fàbrica més gran especialitzada en les necessitats d'un únic client. Si més no, diversifica els riscos i permet un poder de negociació més gran amb el client.

Transformació i sinèrgies

Les sinèrgies són els guanys d'eficiència que es produeixen per la fusió o col·laboració entre dues organitzacions. Sota les sinèrgies hi ha l'eliminació de tasques duplicades, complementarietats virtuoses, etc.

A la darrera dècada a la Xina la part més avançada de la indústria manufacturera ha passat de les cadenes de muntatge flexibles a les cadenes de producció flexibles. És a dir, s'ha integrat el conjunt de proveïdors en un sistema programable i personalitzable per a diferents demandes. El resultat ha estat un salt a la competitivitat global de sectors sencers: des dels semiconductors a l'automoció. Les economies d'abast mai no havien generat resultats tan potents.

D'aquesta experiència el que aprenem és que si sumem les economies d'escala a les sinèrgies que apareixen entre els proveïdors, el resultat és molt potent. I si el procés de transformació es fa bé, serà el mateix mercat el que ens digui quan cal augmentar l'escala... sense més riscos.

4. COM HEM DE PLANIFICAR A LLARG TERMINI EN EL SECTOR SOCIAL?

Quines lliçons extraïem del que hem vist fins ara?

1. L'evolució de les polítiques públiques i l'RSC impulsa la necessitat que els projectes socials hagin de ser sostenibles econòmicament per ells mateixos.

2. La sostenibilitat a llarg termini de qualsevol projecte amb dimensió econòmica s'apuntala sobre la reducció de riscos: això vol dir generar i acumular àmplies reserves i augmentar la diversificació.
3. Diversificar les nostres activitats d'una manera eficient suposa apostar per les economies d'abast abans que per les d'escala. És a dir, augmentar el rang de serveis i públics sense incrementar significativament l'estructura.
4. Les estratègies de creixement en abast són més potents com més agents complementaris involucrin de manera estable. El futur passa per associacions, convenis i marcs de col·laboració a llarg termini entre organitzacions.

5. LA LÒGICA FINANCERA ORIGINAL DE LES FUNDACIONS, ELS FONS ESR I LES INVERSIONS D'IMPACTE: UNA CLAU DE FUTUR

Si sumem totes aquestes característiques, la visió que obtenim de la transformació en marxa del tercer sector s'assembla molt al model original de fundació.

L'origen de les fundacions actuals foren les fundacions funeràries. Segurament tots tinguem alguna referència o record a les dotacions de misses per difunts, però en realitat les fundacions són molt més antigues: el primer antecedent que coneixem ens porta fins a l'Imperi Antic egipci. A la Grècia del segle III AC, apareixen per primer cop objectes fundacionals diferents del ritual o el culte: assistència a necessitats, assegurar la formació d'orfes, etc.

A Espanya la primera fundació d'aquest tipus de què tenim constància va ser creada a *Hispalis* (Sevilla) al segle II per una llevadora romana que la va dotar amb un patrimoni tan generós que permetia alimentar i instruir anualment entre 700 i 800 nens i nenes pobres.

Però quan prenen la forma definitiva, el model de fundació que ha inspirat tota la legislació fins avui, és quan es desenvolupen les eines financeres com a fons d'inversió a la defensa de l'explosió del comerç ultramarí als ports holandesos. No en va, la fundació espanyola més antiga viva és la Carles d'Anvers, creada el 1594 per albergar a Madrid els pobres i pelegrins procedents del que aleshores eren els Països Baixos (avui Bèlgica, Luxemburg, Holanda i Nord de França).

I és que les fundacions són organitzacions socials de capital. La seva lògica original és finançar activitats amb les rendes generades per una inversió original (l'aportació fundacional).

Actualment, la majoria de les grans fundacions a Espanya no funcionen així. En el funcionament financer són indistingibles d'una associació, especialment les sucursals de les grans ONG multinacionals (GreenPeace, Intermon-Oxfam, etc.). Però encara en queden algunes de mida rellevant (Anesvad, per exemple), que mantenen i incrementen un capital les rendes dels quals serveixen per pagar el conjunt de les despeses d'estructura.

D'aquesta manera, per més que caiguessin davant un cigne negre donacions i subvencions, l'organització no es veuria compromesa i tindria pulmó financer per reorganitzar-se davant de qualsevol nou escenari.

Sens dubte és un veritable ideal organitzatiu. Però... com s'arriba a una situació així i com es gestiona? S'hi arriba... estalviant i dotant reserves. Es gestiona invertint aquestes reserves en un tipus de fons molt particulars: els fons ISR sota els models de les Nacions Unides.

Per introduir-se en aquest model recomanem utilitzar els tutorials introductoris a la Inversió Socialment Responsable (ISR)¹ publicats per UNPRI. Tot forma part d'un full de ruta de les Nacions Unides que té com a finalitat última portar els mercats financers, o almenys una part rellevant d'ells, a treballar per al desenvolupament dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

Què significa a la pràctica? Doncs que quan tinguis reserves a llarg termini demanaràs a l'assessor de la teva entitat financera que t'ofereixi Fons d'Inversió Socialment Responsable (ISR).

Què guanya la teva organització?

- Una relació rendibilitat / seguretat / liquiditat similar a la d'altres ofertes al mercat.
- Eliminar el risc reputacional que suposen els fons tradicionals que inverteixen en un llarg llistat d'empreses i fons, de manera que no pots conèixer detalladament a quines empreses està invertint el teu fons i per tant no pots saber si totes serien aprovades pels teus socis i donants o si entrarien en conflicte amb els principis de la teva organització.
- Saber que la rendibilitat dels teus fons a llarg termini neix d'activitats que ajuden a transformar la realitat segons objectius socials i mediambientals que formen part del consens global.
- En fons específics fins i tot pots alinear les teves inversions amb la teva activitat. Per exemple, si la vostra activitat se centra a promoure l'accés a l'aigua neta, hi ha fons específics que inverteixen en empreses dedicades a estendre l'accés a

¹ Pots visitar <https://www.unpri.org/investment-tools/introductory-guides-to-responsible-investment> i si treballes en el sector financer, rebre formació especialitzada a <https://priacademy.org/>

països en desenvolupament; si ets una organització mediambiental hi ha nombrosos fons climàtics; si el teu focus és a la igualtat de la dona tens fons que inverteixen en empreses socials organitzades per i per a dones, etc.