

## COM TREBALLAR LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA D'UNA ASSOCIACIÓ?

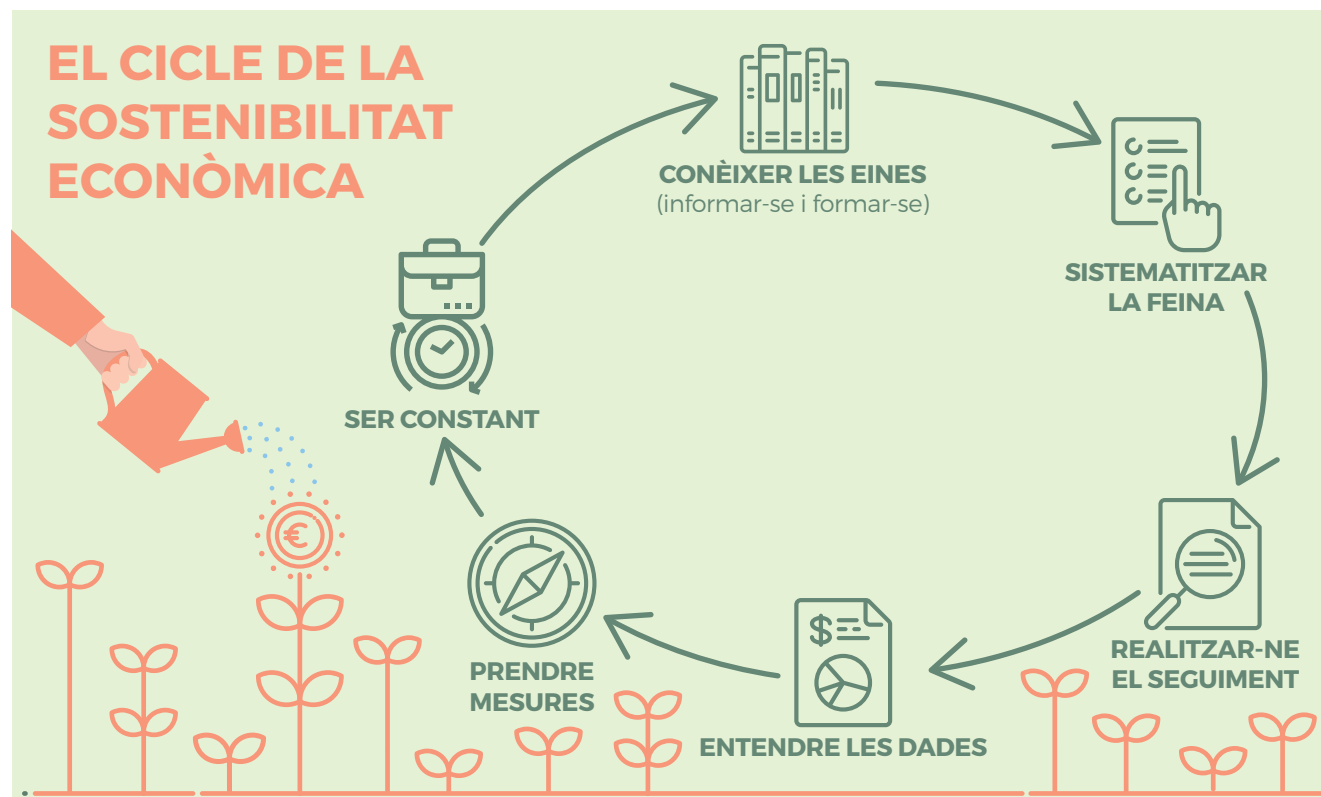
### TORRE JUSSANA

CENTRE DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS

[bcn.cat/tjussana](http://bcn.cat/tjussana)

Tot i ser organitzacions sense ànim de lucre, a les associacions els diners també són una qüestió sensible. Sovint mana el cor, la passió per fer accions i activitats i només es pensa en la vessant econòmica quan es necessita finançament per dur a terme projectes concrets. No sempre es té en compte la importància de planificar (si! l'economia també cal planificar-la) ni de fer previsions i això suposa una pèrdua important de possibilitats.

Per tal que una entitat perdi en el temps fent el que li és propi i sense patir tensions importants produïdes per problemes econòmics, cal pensar de manera planificada i estratègica en els diners. Saber què es necessita i què es necessitarà, de què es disposa i de què es disposarà, des del punt de vista econòmic, és clau per aconseguir ser una associació sòlida i amb futur.



# 1: PER QUÈ ÉS NECESSÀRIA LA VIABILITAT ECONÒMICA?

Una entitat és sostenible econòmicament quan pot garantir que disposarà dels recursos econòmics necessaris per cobrir el seu funcionament i les seves activitats en el moment present i en el futur.

## PER A QUÈ NECESSITEM ELS DINERS?

Ens agradi o no, a les associacions també cal parlar de diners, ja que els necessitem per qüestions tant bàsiques com:

- » Comprar el material per fer les activitats
- » Pagar subministraments
- » Comprar un ordinador o mobiliari
- » Pagar les mensualitats del lloguer/hipoteca
- » Fer tríptics i materials de difusió
- » Pagar retribucions pels serveis professionals que es requereixin
- » Pagar taxes i tributs
- » Assegurar a les persones voluntàries i cobrir l'assegurança de l'entitat
- » ... i una llarga llista de coses que es vol i cal fer.



Aquests són, només, alguns exemples. Per tant, **cal saber què costarà fer les coses, si es disposarà dels diners suficients per pagar-ho i d'on vindran els recursos necessaris.**

Tot i que parlem de recursos econòmics, cal tenir present que els recursos materials també són molt importants a les entitats. Caldrà, per tant, tenir en compte el que es requerirà i com s'aconseguirà per tirar endavant allò que es vulgui fer, vingui en forma de diners o en forma d'espècies.

## QUAN CAL VETLLAR PER LA VIABILITAT ECONÒMICA?

**Sempre.** Cal preocupar-se per la viabilitat econòmica de forma continuada. En qualsevol tipus d'entitat: petita, mitjana o gran, i de qualsevol àmbit temàtic.



# 2: EN QUINS MOMENTS CAL FER UN ESFORÇ ESPECIAL?

Tot i que cal incorporar la cultura econòmica al dia a dia de l'entitat, hi ha casos i moments concrets en els quals cal fer un esforç important per assegurar la viabilitat i la sostenibilitat econòmica:

- » Entitats de **nova constitució**. Caldrà saber els recursos necessaris per la posada en marxa i com es cobrirà l'arrencada inicial.
- » Entitats que ja funcionen i volen **posar en marxa un nou projecte** que requereixi de recursos substancials.
- » Entitats que volen treballar la seva **sostenibilitat econòmica de forma regular** ja sigui perquè tinguin problemes de tresoreria o perquè vulguin evitar tenir-los.

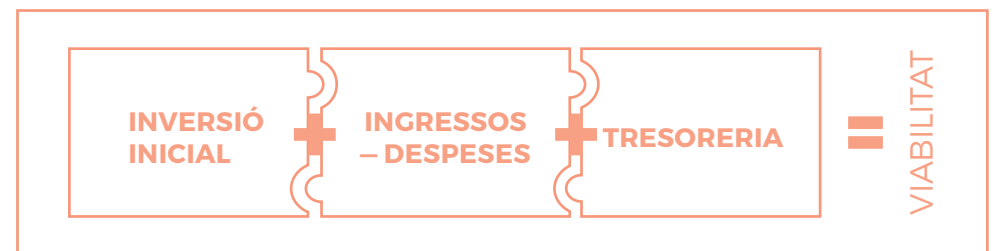
# 2: QUÈ VOL DIR QUE UNA ENTITAT O UN PROJECTE SIGUI VIABLE?

Per tal de generar els recursos necessaris per tirar endavant un projecte o la pròpia associació, s'han de tenir en compte tres aspectes bàsics:

**Inversions**  
*necessàries i el seu finançament.*

**Pressupost**  
*ingressos i despeses previstos.*

**Tresoreria diners a caixa i bancs** (per assumir les despeses i les inversions).



Per assegurar la viabilitat econòmica de l'entitat o del nou projecte necessitem que l'activitat generi un marge positiu, permeti cobrir la inversió inicial i s'ajustin les entrades i sortides de diners en el temps.

Hem de preveure i controlar tots els aspectes comentats de forma global, tot i que els expliquem de forma separada per entendre el significat i funcionament de cadascun d'ells.

### 3: QUINS RECURSOS MATERIALS NECES-SITEM? PRESSUPOST D'INVERSIONS

Abans de començar l'activitat cal plantejar-se si caldrà fer alguna inversió imprescindible (adequar els locals, comprar mobiliari, maquinària específica, etc.) Cal tenir present què es necessitarà.

**Si el que s'està analitzant és la viabilitat de l'entitat o d'un projecte que NO necessita inversió, NO caldrà realitzar el pressupost d'inversions.**



Aquest tipus de pressupost és necessari quan:

- » **Cal comprar béns:** un ordinador, mobiliari nou, renovar els vestits dels gegants, comprar un piano nou per a la coral, material de gimnàstica nou per als assajos dels castellers,...
- » **Cal fer obres importants:** com ara adequar una sala, fer unes reformes, instal·lacions importants,...

És a dir, **quan és necessari invertir uns recursos inicials per començar l'activitat.** En aquest cas, convé fer un pressupost independent de les diferents partides que es necessiten. Per fer un símil fàcil, seria com fer la llista als reis i preveure què costarà tenir-ho tot i com ho finançarem.

ELEMENT	IMPORT	COM ES FINANÇARÀ
Ordinador i altres materials informàtics		
Obres (reformes)		
Mobiliari		
Vestuari		
Material esportiu		
...		
<b>TOTAL INVERSIÓ</b>		

**IMPORT:** cal saber què ens costarà cada element. Per esbrinar-ho caldrà preguntar-ho al lloc on es vulgui comprar o agafar un referent de preu. Per exemple, si cal comprar un ordinador nou es pot preguntar en dos o tres botigues quin preu té el que necessita l'entitat.

**COM ES FINANÇARÀ:** cal indicar per a cada element com s'aconseguirà el finançament necessari. Si es preveu fer alguna campanya específica, demanar un crèdit a les persones associades, assumir-ho amb els fons propis de l'organització, pagar-ho a terminis amb el proveïdor o anant a buscar un préstec o crèdit en una entitat financera. És a dir, en el cas que es necessiti una inversió inicial caldrà preveure com es pagarà: ja sigui amb recursos propis (reserves entitat), aliè intern (persones associades i properes a l'entitat) o extern (entitats bancàries, cooperatives de crèdit,...). Aquesta informació serà necessària per incloure-la en el quadre de tresoreria que veurem en aquesta guia.

### 4: COM FUNCIONARÀ L'ACTIVITAT O ENTITAT? EL PRESSUPOST

Una entitat viable és aquella que genera els recursos suficients per al seu funcionament. L'eina que explica els recursos futurs, i els que caldrà aconseguir, és el pressupost.

#### SUPERÀVIT, EQUILIBRI O DÈFICIT?

Ja que parlem d'activitats concretes o del conjunt de l'entitat, cal saber si es generaran els recursos econòmics (ingressos) suficients per assumir les despeses necessàries.

En aquest sentit, cal remarcar de forma explícita, que les associacions (encara que siguin entitats sense ànim de lucre) poden tenir un resultat positiu. De fet, des d'un punt de vista econòmic, és bo tenir superàvit perquè:

- » Es podrà seguir fent activitats, ara i en el futur.
- » Permetrà estalviar per fer reformes, comprar material necessari, renovar equipament,...
- » Si hi ha tensions de tresoreria serà més fàcil fer-hi front.
- » Permetrà cobrir possibles pèrdues (dèficits) futures.

*Per tenir una entitat sostenible i viable és aconsellable aconseguir superàvits econòmics.*

Per tant, des d'un punt de vista de gestió econòmica i de viabilitat de l'associació, és aconsellable treballar per:



Cal tenir en compte que si els ingressos provenen de rendes no exemptes, caldrà tributar segons el règim fiscal corresponent. Si es realitza activitat econòmica hi haurà l'obligació de presentar l'Impost de Societats. Es pagarà o no l'impost en funció del benefici que es tingui sobre les rendes no exemptes. Les rendes procedents de quotes socials, donacions o subvencions no caldrà tributar pel superàvit aconseguit.

### PER SABER-NE MÉS:

» Útil Pràctic 23: "Les obligacions fiscals de les entitats no lucratives"

## PRESSUPOST D'INGRESSOS: ESTIMANT EL FUTUR

Per poder fer una planificació econòmica correcta és important fer una previsió dels ingressos que s'estima que es generaran o que s'espera tenir.

Tant si és per a una activitat en concret com si és per al conjunt de l'entitat, el pressupost d'ingressos es realitza de la mateixa manera. L'horitzó temporal, en el cas de l'activitat, serà el temps que duri la mateixa. En el cas de l'entitat, agafarem de referència un any. Aquest any pot ser natural (del 1/1 al 31/12) o escolar (del 1/9 al 31/08), segons el funcionament l'entitat.

Parlar de futur és difícil, perquè no sempre es pot preveure amb exactitud què passarà. Per ajudar-vos-hi us indiquem una sèrie d'aspectes clau a tenir en compte:

- » **SUBVENCIONS:** considereu allò que creieu que us donaran, no la quantitat sol·licitada. Si teniu experiència d'altres anys, utilitzeu l'import de referència. En cas contrari, rebaixeu l'import sol·licitat.
- » **QUOTES:** incloeu el nombre de quotes de les persones associades.
- » **DONATIUS:** si en preveieu demanar per a una acció concreta o per al conjunt de l'entitat.

- » **APORTACIONS PER A CAMPANYES PUNTUALS:** per exemple, si preveieu fer un concert per captar fons, vendre marxandatge o altres petites aportacions d'accions de captació.
- » **VENDA DE PRODUCTES O SERVEIS:** si l'entitat en realitza de forma habitual o puntual (venta de llibres, tallers formatius, lloguer d'espais,...).

En el cas de fer un pressupost anual d'entitat, es pot estructurar de la següent manera:

INGRESSOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Quotes													
Vendes													
Subv. 1													
Subv. 2													
Empreses													
Donatius													
Aportacions													
Altres													
...													
<b>TOTAL</b>													

ATENCIÓ!

És important entendre el concepte **ingressos**. Des d'un punt de vista comptable (i segons el Pla General de Comptabilitat) els ingressos es consideren i es comptabilitzen en el moment en què es produeixen, no en el moment en què es cobren. Això pot prestar a confusió però **cal diferenciar entre la generació d'un ingrés i el seu cobrament**. Un exemple: imagineu una activitat que es realitza perquè s'ha rebut una petita subvenció que es cobrarà a posteriori. L'activitat es podria realitzar perquè es té constància que els diners s'han concedit (ingrés), tot i que encara no estiguin disponibles (cobrament).

## PRESSUPOST DE DESPESES: PREVEIENT QUÈ PASSARÀ

Amb les despeses, caldrà fer el mateix que amb els ingressos: preveure tot allò que farà que l'activitat es desenvolupi amb normalitat. Per tant, s'haurà d'elaborar una llista dels aspectes a cobrir:

- » **DERIVATS DELS ESPAIS:** lloguers, subministraments, neteja, manteniment i conservació, taxes,...
- » **DERIVATS DE LA PRÒPIA ACTIVITAT:** material fungible, desplaçaments (si són necessaris), vestuari, compres de menjar,...
- » **DERIVATS DEL PERSONAL NECESSARI:** monitoratge contractat, professionals en nòmina, seguretat social, assegurances per les persones voluntàries, gratificacions de les persones voluntàries, formació,...



- » **DERIVATS DE LA GESTIÓ INDIRECTA:** altres despeses necessàries a assumir: material d'oficina, assegurança responsabilitat civil, gestoria, dietes i desplaçaments junta directiva,...
- » **ALTRES I IMPREVISTOS:** sempre hi ha partides no pressupostades o despeses no previstes. Normalment s'hi destina entre un 5% i un 7% del total de les despeses anteriors.

És important remarcar que **en aquest quadre no s'hi han de posar les inversions necessàries**. No són despeses sinó, inversions que realitza l'entitat i que tindran una vigència de més d'1 any.



Poseu totes les despeses en un quadre. Com a exemple, pot orientar-vos la següent taula:

DESPESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Compres													
Lloguers													
Gestoria													
Assegurances													
Dietes i desplaç.													
Subministraments													
Gratificacions													
Sous i salaris													
Seguretat Soc													
Tributs i taxes													
Amortització*													
Altres													
Imprevistos													
<b>TOTAL</b>													

\*L'amortització és la pèrdua de valor dels béns que té l'entitat. Caldrà tenir un llibre de béns i un inventari que reculli tots els elements tangibles: ordinadors, projector, impressora, mobiliari, utilitatge, altres elements. Per calcular-la es divideix el valor dels béns pels anys de vida útil dels mateixos. Cada any, caldrà computar la pèrdua de valor corresponent. Per exemple, si es compra un ordinador de 600 euros, i es preveu que el seu valor de mercat és de tres anys, cada any hi haurem de posar, 200 euros en concepte d'amortització.

ATENCIÓ!

Igual que amb els ingressos hem de matisar el concepte de despeses. Des d'un punt de vista comptable (i segons el Pla General de Comptabilitat) les despeses es consideren i es comptabilitzen en el moment en què es generen (data factura), independentment del seu pagament.

## RESULTAT POSITIU O NEGATIU?

En el moment de posar els dos quadres anteriors junts, podrem veure si:



*Ingressos > Despeses*  
→ Resultat positiu  
(SUPERÀVIT)



*Ingressos < Despeses*  
→ Resultat negatiu  
(DÈFICIT)



*Ingressos ± Despeses*  
→ Resultat equilibrat  
(APROX. ZERO)

Per gustos... els colors! Hi ha qui, quan parla de pressupost, equilibra el total d'ingressos amb el total de despeses. És a dir, ingressos = despeses. Tot i que això és una pràctica recurrent, és més fruit de la inèrcia que d'una argumentació econòmica. El resultat de l'activitat, del projecte o del global de l'entitat pot ser positiu o negatiu. **Des d'un punt de vista econòmic, és recomanable que el pressupost reflecteixi si es preveuen pèrdues o ingressos.** Si es preveu tenir pèrdues es podrà plantejar a la junta i/o Assemblea, per tal de poder prendre les decisions pertinents i treballar per revertir la situació.

Per descomptat, en el cas de tenir superàvit hem de saber i fer saber que **el resultat es revertirà en la pròpia organització.** Per aquest motiu, per ser sostenibles és recomanable generar recursos propis. D'aquesta manera es pot treballar per millorar les inversions, tenir calaix per a imprevistos, generar liquiditat per a cobrir possibles desajustos o incrementar el grau d'independència econòmica deixant de dependre tant de fonts externes.

## 5: GESTIÓ DE LA TRESORERIA: PRESSUPOST DE CAIXA

Si heu arribat fins aquí, segur que tindreu preguntes com...

- » D'on traiem els diners necessaris per cobrir les inversions?
- » Si hem comptat en el pressupost de l'activitat o de l'entitat una subvenció que encara no hem cobrat, com ho fem per cobrir els pagaments necessaris?
- » Tindrem diners a final de mes per pagar les factures pendents?
- » Si tenim un desajust de tresoreria, què fem?

L'eina que pot donar resposta a aquestes preguntes és el **pla de tresoreria (o pressupost de tresoreria)**. Aquesta eina permet **preveure quines entrades i quines sortides es produiran en un període concret.**

ATENCIÓ!

Elaborar un pla de tresoreria és diferent d'elaborar un pressupost d'activitat o d'entitat. El pressupost reflexa els ingressos i les despeses previstes per al proper any o curs (o d'una activitat), mentre que el pla de tresoreria es refereix únicament a les entrades i les sortides de diners que hi haurà a l'associació. Cal recordar que els ingressos (per exemple, en el cas de la concessió d'una subvenció) no tenen perquè coincidir amb l'entrada de diners (cobrament).

El pressupost de tresoreria permet evitar sorpreses i garantir que es disposarà dels diners necessaris per fer front als pagaments. **L'objectiu prioritari de la gestió de la tresoreria és garantir el pagament de tots els compromisos adquirits en el moment adequat.**

El primer que cal fer per elaborar un pla de tresoreria és delimitar el període de temps al qual volem que es refereixi. Podem fer-ho per a diferents períodes temporals, però es recomana fer-lo mensual.

Posteriorment, cal incorporar la informació que es disposi en el pla. S'han de reflectir tots aquells pagaments que hi haurà al llarg del període considerat (despeses mensuals, trimestrals,...). També cal incloure les entrades de diners (cobrament quotes, accions de captació, cobrament subvenció, venda marxandatge,...) per aconseguir preveure els diferents saldos de tresoreria i prevenir el risc de desequilibri.

El següent quadre pot servir de guia:

CONCEPTE	GEN.	FEBR.	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	...	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>	(1)	(5)						
<b>PAGAMENTS</b>								
Llum, aigua								
Lloguer								
Material								
Altres								
Total pagaments	(2)							
<b>COBRAMENTS</b>								
Quotes	(3)							
Subv.								
Campanyes								
Total cobraments	(4)							
Diferència mensual	(5)							
<b>SALDO FINAL MES</b>								

(1) Saldo inicial a bancs. No es considera caixa (efectiu a l'entitat) si aquesta gestiona imports petits en efectiu.

(2) Suma de les sortides de diners del banc.

(3) Suma de les entrades de diners del banc.

(4) Diferència període = entrades (2) – sortides (3)

(5) Saldo final mensual = saldo inicial (1) – diferència període (4)

Aquest saldo final és el que dona el saldo inicial del mes següent.

Si es produeix una situació de liquiditat negativa (és a dir, que algun mes s'entri en descobert bancari o que no es puguin pagar les obligacions que es tenen), es poden plantejar algunes petites accions:

- » **Avançar el cobrament** de quotes (avisant a les persones associades), realitzar abans activitats que ens proporcionin un cert marge o demanar els diners a alguna de les persones associades que es consideri que pot fer un préstec a l'entitat.
- » **Retardar compres o pagaments** a proveïdors (en aquest darrer cas caldrà negociar-ho amb ells).
- » **Obtenir finançament exterior** (En aquest cas, caldrà tenir en compte els interessos que se'n puguin derivar i les posteriors devolucions dels mateixos).

Per millorar la gestió de la tresoreria es recomana anar revisant els plans fets i, periòdicament, ajustar-los als canvis que vagin sortint, controlar els cobraments periòdics i accelerar les entrades tant com sigui possible.



## 6: CONTROL I SEGUIMENT: DESVIACIONS PRESSUPOSTÀRIES

A mesura que s'obtinguin les dades reals a través de la comptabilitat general, caldrà comparar-les amb les pressupostades inicialment. Amb la diferència entre les dues quantitats obtindrem les desviacions amb valors absoluts i amb percentatges. A partir de l'estructura del pressupost, cal anar comparant el que s'ha realitzat:

INGRESSOS	REALITZAT	PRESSUPOST	COMPARATIVA	% DESVIACIÓ
Ingressos quotes persones associades				
Ingressos subvenció 1				
Ingressos subvenció 2				
Ingressos altres subvencions				
Aportacions i altres ingressos				
<b>TOTAL INGRESSOS</b>				
DESPESES	REALITZAT	PRESSUPOST	COMPARATIVA	% DESVIACIÓ
Consums: aliment. i mat. act.				
Material oficina				
Lloguer				
Telèfon				
Electricitat				
Aigua i gas				
Despeses de personal				
Impostos				
Altres despeses				
Amortització				
<b>TOTAL DESPESES</b>				
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>				



Aquest seguiment s'ha de realitzar de forma periòdica. L'objectiu del control econòmic és assegurar la viabilitat de l'entitat. Cal veure quina és la situació per, si s'escau, prendre les mesures correctives corresponents.

**ATENCIÓ!**

Per a conèixer i tenir més eines per a la gestió econòmica, us recomanem el següent **Útil Pràctic: Gestió integral d'entitats • 3. Gestió econòmica**.

Hi trobareu altres conceptes bàsics de comptabilitat com són el balanç, el compte de resultats i el seu funcionament.



## 7: ASPECTES A RECORDAR

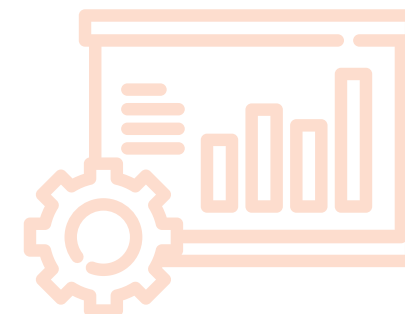
Per tal d'assegurar la viabilitat de l'entitat, cal portar un correcte ordre i control de tots els aspectes relacionats amb la gestió econòmica: factures al dia, cobraments controlats, seguiment de les remeses bancàries, control de caixa i bancs, papers correctament arxivats,... Si no se sap què passa a l'entitat a nivell econòmic, no es podran fer previsions ni actuar correctament.

Les eines per fer un seguiment envers la viabilitat econòmica de l'entitat són:



Un correcte equilibri de totes elles serà clau per aconseguir una entitat sostenible econòmicament.

Els quadres presentats en aquesta guia són útils per portar el correcte seguiment de les previsions realitzades. La informació facilitada respon a la normativa vigent. Per a més informació sobre la legislació actual, consulteu les diferents lleis al [Departament de Justícia](#). En concret, podeu consultar el [Decret 259/2008, de 23 de desembre](#), pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions i les associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya.



### CONTINGUT ELABORAT PER:

**Irene Borràs.** Economista. Vinculada a diferents projectes associatius. Actualment patrona de la Fundació Comtal. Actualment, promou CAUSES, consultoria especialitzada en responsabilitat, compromís, marca i impacte.

Des de **Torre Jussana – Centre de Serveis a les Associacions** oferim una orientació global a les associacions, a les seves juntes directives i a les persones amb responsabilitats, a partir de diferents serveis i recursos orientats a donar respostes a les necessitats que puguin sorgir al llarg de la trajectòria de cada associació.

## EN QUÈ US PODEM AJUDAR A TJ?:

- » **INFORMACIÓ:** Teniu dubtes concrets sobre la gestió econòmica de l'associació? Feu-nos-els arribar i us donarem resposta.
- » **FORMACIÓ:** Periòdicament programem cursos relacionats amb la gestió econòmica d'una associació en el marc de les ofertes formatives trimestrals del centre.
- » **ASSESSORAMENTS:** Oferim assessoraments especialitzats, gratuïts i personalitzats en matèria de gestió econòmica.
- » **PUBLICACIONS:** Hem editat un parell d'Útils Pràctics relacionats amb la gestió econòmica d'una associació.
  - Útil Pràctic 23 - “Les obligacions fiscals de les entitats no lucratives”
  - Útil Pràctic 12 - “Gestió econòmica”
- » **INFORMACIÓ SOBRE SUBVENCIONS I PREMIS:** A la web de Torre Jussana hi trobareu informació sobre convocatòries vigents de subvencions i premis convocats per institucions públiques i privades.

CONSULTEU TOTS ELS SERVEIS DEL CENTRE  
I COM SOL·LICITAR-LOS A  
[WWW.BCN.CAT/TJUSSANA](http://WWW.BCN.CAT/TJUSSANA)

*A Torre Jussana  
us ajudem a millorar  
el funcionament  
de la vostra associació!*

### TORRE JUSSANA

Centre de Serveis a les Associacions

Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30

08035 Barcelona

Tel. 932 564 118

bcn.cat/tjussana

tjussana@bcn.cat

 fb.com/torrejussana

 @tjussana



COGESTIONA:



Ajuntament de  
Barcelona

