GUIA D'ASSESSORAMENT

Número 14 | **SET_2020**

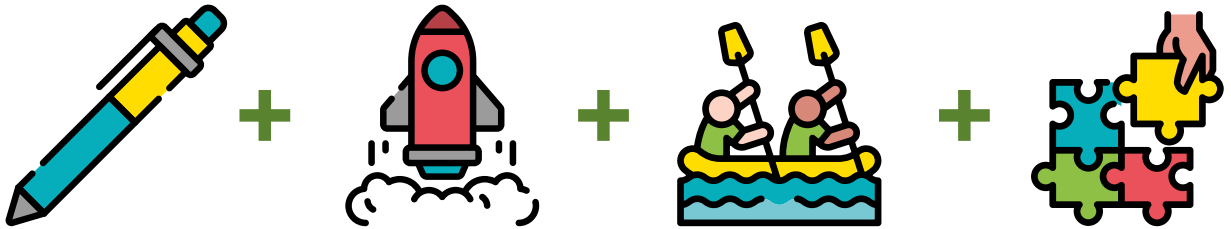
FUSIÓ D'ASSOCIACIONS: PER QUÈ POT SER ÚTIL I COM FER-HO?

ESPAI TORRE JUSSANA
SERVEIS PER A ASSOCIACIONS
tjussana.cat/

Les associacions són organitzacions vives que passen per moments d'expansió, de creixement en projectes i persones, i d'altres moments potser "no tant bons" (poca gent activa en l'entitat, dificultats econòmiques...) on es plantegen el sentit de la seva existència i miren de trobar forces per a continuar amb la seva activitat. Paral·lelament, també hi ha associacions que es troben en un bon moment i que miren de sumar energies amb d'altres entitats, ja sigui col·laborant puntualment o amb relacions més estables, tot constituïnt federacions que les representin.

Una altra de les opcions que tenen aquestes associacions, tant les que estan en moments baixos, com les que miren d'establir aliances més fermes amb d'altres, és la de fusionar-se. La fusió de dues o més associacions o federacions és, per tant, una opció a contemplar, no només en els moments difícils sinó també en els bons, i representa un salt endavant, un nou compromís associatiu i una bona dosi de nova energia.

En aquesta guia trobareu quines són les tipologies de fusió (fusió o absorció), quines conseqüències tenen les fusions, quins són els aspectes a treballar a l'inici i quins són els tràmits a efectuar en cada fase del procés.



INTENCIÓ
Objectius de la fusió
Missió, finalitats i valors
Pla estratègic i de viabilitat

ACCIÓ
Projectes i activitats a desenvolupar

PARTICIPACIÓ
Funcionament dels òrgans de govern
Òrgans de gestió interna
Gestió de la base social
- Persones associades i voluntàries
- Equips voluntaris i professionals

GESTIÓ
Viabilitat econòmica
Sistema de gestió
Contractes i proveïdors
Comunicació

FUSIÓ D'ASSOCIACIONS
QUE CAL PLANTEJAR-SE?

consell d'associacions de barcelona

espai TORRE JUSSANA
Ajuntament de Barcelona

1: QUINA ÉS LA NORMATIVA APLICABLE

La normativa que cal aplicar en un procés de **fusió d'associacions** és principalment la **Llei 4/2008, de 24 d'abril**, del **llibre tercer del Codi civil de Catalunya**, relatiu a les persones jurídiques.

En el cas d'associacions esportives la normativa d'aplicació és el **Decret Legislatiu 1/2000 de 31 de juliol**, pel qual s'aprova el Text únic de la Llei de l'esport i el **Decret 58/2010, de 4 de maig**, de les entitats esportives de Catalunya (modificat pel **Decret 55/2012**).

2: EN QUÈ CONSISTEIX LA FUSIÓ D'ASSOCIACIONS?

La fusió és un procés de concentració de dues o més associacions en virtut del qual, s'integren en una única entitat.

Aquesta integració és pot fer mitjançant l'extinció de les associacions fusionades i la constitució d'una de nova, o bé mitjançant l'absorció d'una o més associacions per una altra, no essent necessari que tinguin el mateix objecte o finalitat.

FUSIÓ EN UNA NOVA ASSOCIACIÓ

La fusió i creació d'una nova associació implicarà l'extinció de cadascuna de les associacions que es fusionen i la transmissió en bloc dels respectius patrimonis socials a la nova entitat, que adquirirà per successió universal els drets i obligacions d'aquelles.

FUSIÓ PER ABSORCIÓ PER PART D'UNA ASSOCIACIÓ JA EXISTENT

Si la fusió ha de resultar de l'absorció d'una o més associacions per una altra ja existent, aquesta adquirirà per successió universal els patrimonis de les associacions absorbides, que s'extingiran.

Els patrimonis de les associacions fusionades o absorbides es transmeten en bloc a l'entitat resultant de la fusió o a l'absorbent, que els adquireixen per successió universal.

Per últim, cal tenir en compte que les associacions es poden transformar només en una altra persona jurídica no lucrativa.

3: QUINS SÓN ELS MOTIUS MÉS HABITUALS PER INICIAR UN PROCÉS DE FUSIÓ?

La fusió entre diferents associacions es planteja generalment com un instrument per aconseguir que les seves actuacions **siguin més eficients i obtinguin un major impacte, per sumar esforços o per reduir costos i aprofitar economies d'escala**, ja que de tenir dues o més estructures es passa només a una única estructura organitzativa, amb la conseqüent reducció de despeses.

Les fusions entre associacions es produeixen generalment quan les entitats no són capaces d'assolir les seves finalitats i i volen millorar la seva eficiència i optimitzar els seus recursos. Tanmateix, tot i que en menor mesura, també es donen processos de fusió entre associacions que, tot i donar compliment als seus objectius i tenir un funcionament prou correcte, visualitzen que la unió amb una altra entitat els representarà un important salt endavant que els permetrà poder assolir objectius nous i més ambiciosos[1].

1 Un **exemple** recent de fusió ha estat el que han realitzat dues federacions del sector ambiental: **Xarxa de Custòdia del Territori** (XCT) i la **Xarxa de Voluntariat Ambiental de Catalunya** (XVAC), culminant al 2019 el procés de creació de la nova federació **Xarxa per la Conservació de la Natura.**

4. QUINES SÓN LES PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES D'UN PROCÉS DE FUSIÓ?

Les entitats poden establir diferents formes de col·laboració amb d'altres entitats: realitzar accions conjuntes de forma puntual, compartir projectes, etc. També poden signar convenis de col·laboració que acostumen a ser anuals prorrogables o mitjançant la creació d'una UTE (Unió Temporal d'Empreses). Una altra de les opcions és dur a terme un procés de fusió.

La fusió de dues o més entitats suposa el grau més elevat de compromís dins de les possibles formes de col·laboració que poden tenir les associacions, i els **comporta un alt grau de responsabilitat i de renúncia**.

En aquest sentit volem destacar algunes de les característiques més significatives d'un procés de fusió:

→ **NO HI HA MARXA ENRERE.**
A diferència d'altres formes de col·laboració més accessòries o puntuals, la fusió de dues associacions es fa amb una voluntat de durada indefinida i amb canvis que es configuren com a pràcticament irreversibles.

→ **COMPORTA CANVIS ESTRUCTURALS MOLT IMPORTANTS.**
Com hem dit abans, no es tracta de canvis menors sinó de tipus estructural, per la qual cosa és imprescindible que els agents implicats acordin i treballin una planificació del projecte a mig i llarg termini.

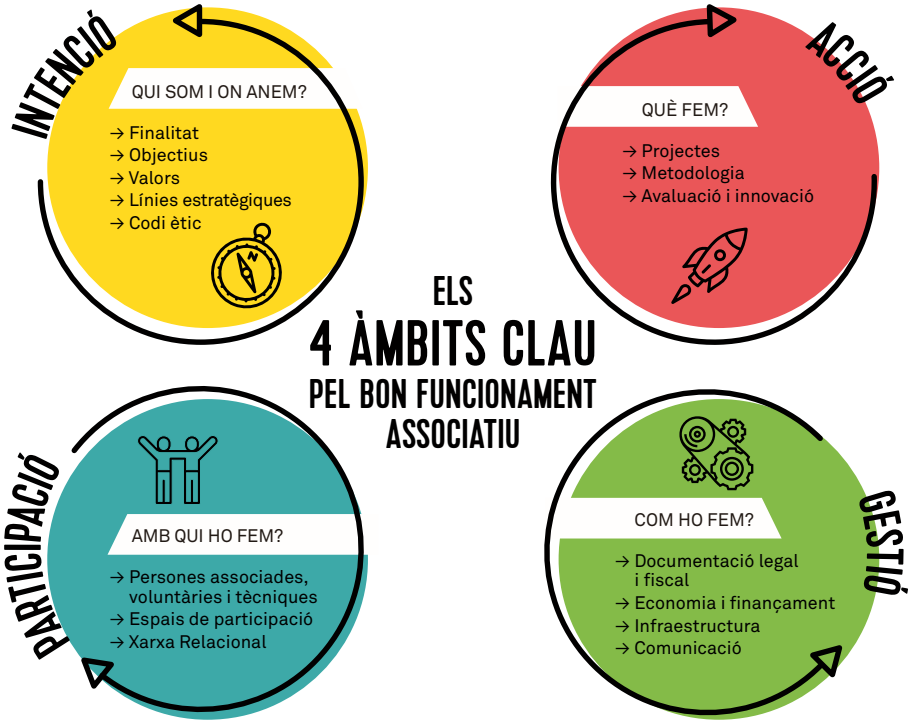
→ **COMPORTA CANVIS ORGANITZATIUS.**
L'acord de fusió comporta a la pràctica la configuració d'un únic equip de treball amb definició de rols, necessitat de crear sinèrgies dins del equip i definir un nou organigrama resultat de la fusió.

→ **FLEXIBILITAT, RENÚNCIA I COMPROMÍS.**
Tots aquests canvis pressuposen un elevat grau de confiança, de flexibilitat i d'implicació per les diferents parts i, també, ser conscients de que, moltes vegades, per poder avançar caldrà realitzar també cessions importants en alguns aspectes.

5. QUÈ CAL TENIR EN COMPTE ABANS D'INICIAR UN PROCÉS DE FUSIÓ?

Quan dues o més associacions o federacions inicien un projecte de fusió han d'abordar situacions difícils i decisions complicades a prendre. És per això que, malgrat les bones intencions inicials, en ocasions el procés de fusió no s'acaba de completar[2].

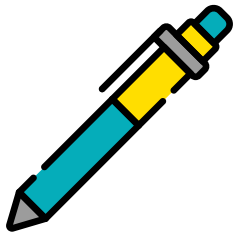
Per aconseguir l'èxit del projecte de fusió caldrà que gestionem una sèrie de reptes importants. A continuació enumerem els que considerem més rellevants, tenint en compte els 4 àmbits que considerem claus per al bon funcionament associatiu[3]:



2 Un exemple és el cas de les diverses **federacions d'escoltisme catalanes**, que havent creat prèviament la **Federació Catalana d'Escoltisme i Guiatge**, en el moment de decidir si es fusionaven i, per tant, es dissolien com a entitats, finalment van acordar no culminar la fusió.

3 Els desenvolupem en la **Guia d'Assessorament 1: "Les Claus per al bon funcionament associatiu"**

INTENCIÓ



Argumentari – Objectius de la fusió

És possible que les diverses entitats tinguin motius semblants per a promoure la fusió, però també en poden tenir de particulars i diferents. Compartir des de la confiança les motivacions i els objectius de cada entitat, permetrà elaborar un argumentari sòlid i de pes que pugui rebatre aquelles idees i argumentaris que, des de dins de cadascuna de les entitats, puguin sorgir en contra del procés i dels seus objectius.

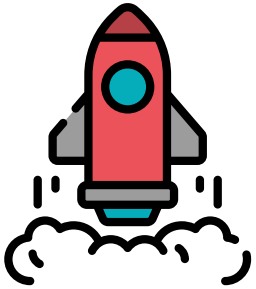
Missió i finalitats de l'entitat resultant

Cal integrar les diferents finalitats que puguin tenir les associacions i les seves missions i, a vegades, no resulta fàcil trobar un consens.

Pla estratègic i de viabilitat

Al llarg del procés de fusió també caldrà establir un pla estratègic de la nova entitat resultant, marcant-ne els principals objectius i aquelles accions que es duran a terme per tal d'aconseguir-los.

ACCIÓ



Projectes i accions a desenvolupar

En el moment de la fusió de les diverses entitats, caldria determinar quines seran les accions i els projectes que durà a terme la nova entitat i, si és el cas, quins projectes que fins ara feien algunes o totes les entitats fusionades, no continuaran. A la vegada, cada organització sol tenir la seva "manera" de fer, dinàmiques i processos i tarannàs, que cal mirar de fer convergir en la nova entitat, per tal de dur a terme la seva tasca de manera exitosa.

PARTICIPACIÓ

Juntes directives

Un dels reptes principals és el de superar els personalismes que pot haver-hi a les juntes directives. És probable trobar dificultats que provenen dels equips de govern de l'entitat, sobre tot en aquelles associacions en les que no hi ha hagut relleus significatius i hi ha persones que porten molts anys al capdavant.

Unes presidències molt personalistes a les juntes directives o uns lideratges mal interpretats acostumen a ser una de les principals causes per les quals s'acaba trencant un procés de fusió. Cal superar les desconfiances i problemes com la duplicitat de càrrecs dins la nova junta, si reben remuneracions per tasques diferents del càrrec, composició, gènere,.. En aquest cas la recomanació és pensar de forma conjunta, deixant de banda les principals diferències. Cal respectar els ritmes de cada organització i que totes les parts se sentin a un mateix nivell.

D'altres òrgans de gestió interna

Cal integrar els diferents òrgans que puguin tenir les dues associacions i fer-los compatibles. En un procés de fusió sovint s'han de modificar, suprimir o crear-los de nou i també modificar-ne la seva composició. És el cas de consells assessors, comissions de transparència, comissions econòmiques, comitès tècnics, etc., que puguin existir prèviament en cadascuna de les associacions que es volen fusionar.

Persones associades i voluntàries

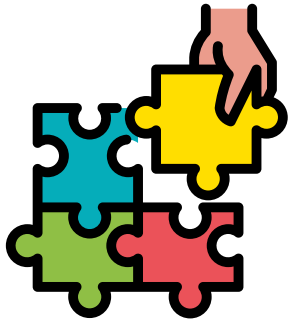
És molt habitual que les entitats tinguin diferents tipologies de persones associades amb diferents drets i deures, amb o sense quotes, amb o sense dret de vot,... i tot això s'ha d'integrar en una nova organització i s'hauran d'unificar i definir les diferents categories de persones associades i voluntàries.

Gestió dels equips (personal contractat)

Caldrà definir un nou organigrama de l'entitat resultant de la fusió i això sovint genera inestabilitat i dubtes entre les persones dels diferents equips, sobretot en relació al personal contractat laboralment. Cal abordar situacions derivades de la duplicitat de llocs de treball, diferents polítiques retributives, de conciliació, de promoció o diferents convenis laborals d'aplicació, per posar només alguns exemples.

També cal tenir en compte que en els casos de fusió d'associacions cal subrogar els contractes de les persones treballadores de l'associació absorbida. En aquest cas cal mantenir les mateixes condicions laborals existents en el moment de la fusió i fer-se càrrec dels drets i deures de l'altra associació i de les seves obligacions.

GESTIÓ



Sistemes de gestió diferents

El principal repte acostuma a ser la integració dels dos o més sistemes de gestió en un de sol. La integració dels sistemes de gestió acostuma a generar tensions que cal resoldre d'una manera pactada i dins d'un procés obert (programes de gestió diferents, sistemes de qualitat, política de proveïdors,...)

Contractes i proveïdors

Sovint les entitats es troben problemes a l'hora de gestionar aspectes com els del lloguer del local de la seu social, els bancs, les assegurances o la decisió de amb quins proveïdors treballarà el nou projecte resultant de la fusió. L'entitat absorbent és subrogarà en la mateixa posició jurídica que tenia l'entitat absorbida i és probable que s'hagin de rescindir alguns contractes i valorar les seves possibles conseqüències.

Viabilitat econòmica i funcionament en la gestió

Durant un procés de fusió un dels aspectes a treballar és la viabilitat econòmica però també cal consensuar per quin model econòmic s'apostarà, ja que hi haurà diferents tipologies de quotes socials, diferents fonts de finançament, gestió de les subvencions, de les licitacions, obligacions fiscals, compliment en matèria de transparència, apoderaments, disposició de fons, signatures amb entitats bancàries, sistemes interns de control, tresoreria, auditories econòmiques,...

Gestió de la imatge i les marques

També cal acordar diferents qüestions relatives al nom de l'entitat, les marques, els logos, colors corporatius, dominis web, xarxes socials, etc.

Altres aspectes de la comunicació

Durant un procés de fusió cal preveure què comuniquem i com ho comuniquem. Una comunicació interna i externa equivocada durant el procés de fusió pot ser la causa de que finalment no s'acabi portant a terme.

En ocasions, tots els canvis derivats d'un procés de fusió generen algunes resistències. Per superar-les és molt important la transparència com a eina fonamental en tot el procés i disposar d'informació, amb l'objectiu de generar seguretat i confiança.

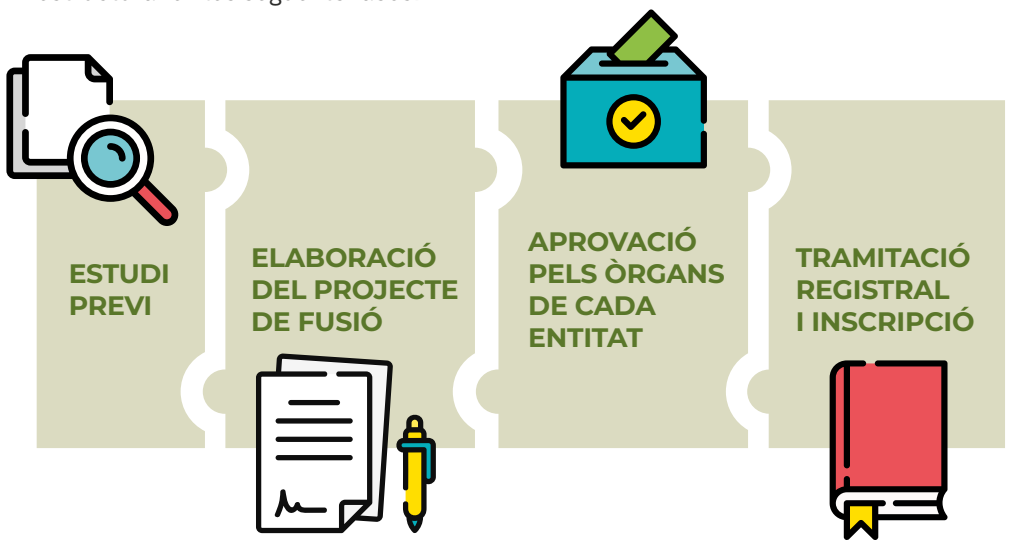
Aquest pla de comunicació hauria de tenir en compte el personal de les associacions, les persones associades, usuàries, les administracions públiques (principalment l'administració local i aquelles amb les quals tinguem més relació), així com les entitats creditores.

Durant un procés de fusió és fonamental que tots els implicats tinguin l'oportunitat d'expressar els seus dubtes i que se'ls faciliti tota la informació que necessitin al respecte.

No estem dient que s'expliquin tots i cadascun dels acords o desacords que es vagin produint al llarg de les diferents reunions de treball previstes però si que s'ha de poder informar i comunicar aquells aspectes clau pel correcte desenvolupament del procés de fusió.

6: FASES DEL PROCÉS DE FUSIÓ

De forma orientativa, un procés de fusió de dues o més associacions es pot estructurar en les següents fases:



FASE D'ESTUDI PREVI

És una fase inicial l'objectiu de la qual seria definir la situació en què es troben les entitats i garantir la voluntat de col·laboració entre aquestes.

Dins d'aquesta primera fase, s'inclou la recerca i l'anàlisi de les diferents opcions legals i la preparació d'una primera proposta de treball.

També s'acostuma a designar un grup de treball format per integrants de cadascuna de les entitats que es volen fusionar per iniciar el procés.

En aquesta fase s'han d'abordar tots els reptes que comporta la fusió de les associacions. Cal que les juntes directives de les dues associacions estiguin actualitzades.

FASE D'ELABORACIÓ DEL PROJECTE DE FUSIÓ

Els òrgans de govern de les associacions que es pretenen fusionar han de redactar un projecte de fusió.

Aquest projecte de fusió no és aplicable a les operacions de fusió de les associacions que, en la data de tancament de l'exercici econòmic, puguin portar un règim simplificat de comptabilitat.

El projecte de fusió ha de contenir els següents documents:

a) **Identificació de les associacions afectades**
La denominació i el domicili de les associacions participants en l'operació i, si s'escau, de la persona jurídica que s'hagi de constituir.

b) **Estatuts i composició de junta**
Les modificacions que s'hagin d'introduir en els estatuts de l'associació absorbent, així com les modificacions que es produeixin en la composició dels membres de la seva junta directiva.

Si es constitueix una nova associació caldrà incorporar el text íntegre dels estatuts resultant de la fusió i l'acta fundacional indicant la composició inicial de l'òrgan de govern.

c) **Data**
S'ha de fer constar la data a partir de la qual cal considerar que les operacions de les associacions que s'extingeixen per raó de la fusió són fetes, a efectes comptables, per l'associació a la qual transmeten el patrimoni.

d) **Balanç de fusió**
El projecte de fusió ha d'anar acompanyat del balanç de fusió, un informe elaborat per l'òrgan de govern de l'associació que ha d'acordar-la, en el qual es justifiquin els aspectes jurídics i econòmics de la fusió. Es pot considerar balanç de fusió el darrer balanç anual aprovat si s'ha tancat dins dels sis mesos anteriors a la data en què s'ha previst adoptar l'acord de fusió.

Altrament, s'ha d'elaborar un balanç específic de fusió, tancat dins dels tres mesos anteriors al dia d'aprovació del projecte de fusió. En ambdós casos, si s'han produït modificacions importants del valor real del patrimoni després de la data de tancament del balanç de fusió, l'òrgan de govern n'ha d'informar l'òrgan que ha d'adoptar o aprovar l'acord de fusió.

e) **Integració de les persones associades**
Habitualment es proposa una integració en bloc de les persones associades a la nova associació o de l'associació absorbida a l'associació absorbent.

Les persones associades que no vulguin incorporar-se a la nova entitat o a l'associació absorbent podran manifestar la seva negativa o donar-se de baixa en qualsevol moment.

f) **Afectació personal contractat, gènere i valoració patrimonial**
Tot i que el Llibre tercer del codi civil de Catalunya no ho menciona, el projecte de fusió també recull d'altres afectacions que puguin resultar del procés, com les relacionades amb les persones treballadores de les associacions, amb els creditors o amb temes de gènere. També la informació sobre la valoració de l'actiu i el passiu del patrimoni de cada entitat.

FASE D'APROVACIÓ

A la fase d'aprovació cal tenir en compte els següents aspectes:

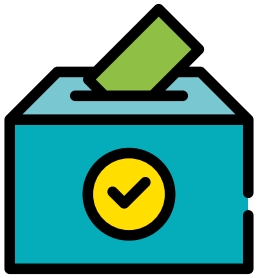
- **Acord de l'assemblea general**

  L'acord de fusió ha d'ésser adoptat per l'assemblea general en sessió extraordinària de cadascuna de les associacions implicades i s'ha d'ajustar al projecte de fusió.

- **Documentació**

  Tota la documentació del projecte de fusió ha d'estar a disposició de les persones associades i, si n'hi ha, de les persones representants de les treballadores, perquè la puguin examinar en el domicili de l'associació almenys amb un mes d'antelació respecte a la reunió en què s'hagi d'acordar la fusió.

  Tot i que el Llibre tercer del codi civil de Catalunya no ho regula, resulta recomanable publicar el projecte de fusió a la pàgina web de cadascuna de les associacions que participen del procés de fusió.



- **Quòrum i majories necessàries per aprovar l'acord de fusió**

  L'acord de fusió s'ha d'adoptar complint amb les condicions establertes als seus estatuts de cadascuna de les associacions implicades.

  Si els estatuts no ho regulen, la majoria necessària per aprovar l'acord dependrà del quòrum que hi hagi a la reunió d'assemblea.

  Aixi, si les persones associades presents o representades a l'assemblea general representen almenys la meitat dels vots socials, es pot aprovar per majoria simple. Però si no s'assoleix aquest quòrum d'assistència, es requereix una majoria de dos terços dels vots socials presents o representats.

- **Publicitat de l'acord de fusió**

  L'acord de fusió s'ha de publicar en el Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya i en dos diaris de màxima difusió a la província o la comarca on les persones jurídiques que es fusionen tinguin llur domicili, i ha d'expressar el dret dels creditors d'aquestes persones jurídiques a obtenir el text íntegre de l'acord i a oposar-s'hi.

  No estan obligades a fer aquesta publicació en el DOGC i en dos diaris les associacions que, en la data de tancament de l'exercici econòmic, puguin portar un règim simplificat de comptabilitat.

  Per analogia amb la Llei 3/2009 sobre modificacions estructurals de les societats mercantils, tampoc hi estarien obligades aquelles associacions que hagin informat i comunicat l'acord de fusió de manera individual per escrit a tots els seus creditors.

- **Termini**

  La fusió no es pot executar abans d'un mes a comptar des de la data de publicació de l'últim anunci de l'acord pel qual s'aprova la fusió o, en cas de comunicació per escrit a tots els creditors, de l'enviament de la comunicació a l'últim d'ells.

- **Oposició a l'acord**

  Durant aquest termini de l'apartat anterior, els titulars de crèdits contra les associacions que es pretenen fusionar, si els crèdits han nascut abans de la publicació i no estan suficientment garantits, s'hi poden oposar per escrit. En cas d'oposició, la fusió no pot tenir efecte si no se satisfan totalment els crèdits o no s'aporten garanties suficients.

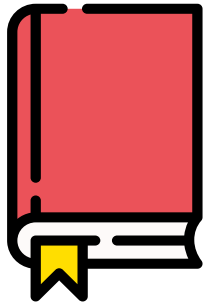
FASE DE TRAMITACIÓ REGISTRAL I INSCRIPCIÓ

L'eficàcia de la fusió es produeix amb la inscripció de la nova associació o, en el seu defecte, amb la inscripció de l'absorció en el registre.

Una vegada inscrita la fusió, es cancel·len els assentaments registrals de les associacions extingides.

Per inscriure la fusió al registre d'associacions cal adjuntar la següent documentació a la sol·licitud:

1) Certificat de l'acord de les assemblees de les associacions que es fusionen.
2) La publicació de l'acord de fusió en el DOGC i en dos diaris de màxima difusió a la província o la comarca on les associacions que es fusionen tinguin el seu domicili.
3) Balanç de fusió de cada una de les associacions i el balanç resultant de la fusió.
4) Si escau, l'acord de l'associació absorbent de modificar estatuts i composició de junta, com a resultat de l'absorció de l'associació que s'extingeix.
5) En el cas de fusió per constitució d'una nova associació cal adjuntar la carta fundacional de l'associació resultant de la fusió i dels seus estatuts.



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 orien-tats a donar respostes a les necessitats que puguin sorgir al llarg de la trajectòria de cada associació.

EN QUÈ US PODEM AJUDAR A TJ?:

» **SERVEI D'ASSESSORAMENTS:** Us podem assessorar en els termes jurídics que us aneu trobant.

» **ACOMPANYAMENTS:** Us acompanyem en els vostres processos de transformació organitzacional.

CONSULTEU TOTS ELS SERVEIS DEL CENTRE
I COM SOL·LICITAR-LOS A
TJUSSANA.CAT

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

ESPAI TORRE JUSSANA

Serveis per a Associacions

Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30
08035 Barcelona
Tel. 932 564 118
tjussana.cat
tjussana@bcn.cat

fb.com/torrejussana
@tjussana
@tjussana

CC BY NC SA

conselldassociacions de barcelona

espai TORRE JUSSANA

Ajuntament de Barcelona