



Autoevaluación del patronato

Fundación ONCE

Informe de resultados. Noviembre de 2018.



Carta de presentación

Apreciados Sres.:

De acuerdo con lo establecido en nuestra propuesta de colaboración profesional con fecha 31 de octubre de 2017 nos complace adjuntarle a continuación el informe correspondiente al ejercicio de autoevaluación del Patronato de Fundación ONCE.

Este documento refleja las conclusiones alcanzadas sobre la base de las informaciones que nos han sido proporcionadas por los patronos de la Fundación. Todo ello según el conocimiento y experiencia de dichos interlocutores, sin que se hayan desarrollado por parte de KPMG pruebas sustantivas ni verificaciones de eficacia en relación con los procedimientos y controles establecidos por la organización.

Este documento ha sido preparado exclusivamente para Fundación ONCE, por lo que no debería ser distribuido a terceras partes distintas de los representantes de la organización. Este documento no debe ser utilizado para fines distintos a los descritos, por lo que no asumimos responsabilidad profesional alguna frente a personas distintas de los usuarios anteriormente indicados que, en su caso, pudieran tener acceso al mismo.

Muy atentamente,

Ramón Pueyo

Socio

- 1. Resumen ejecutivo**
- 2. Informe de resultados detallado**
- 3. Plan de trabajo**



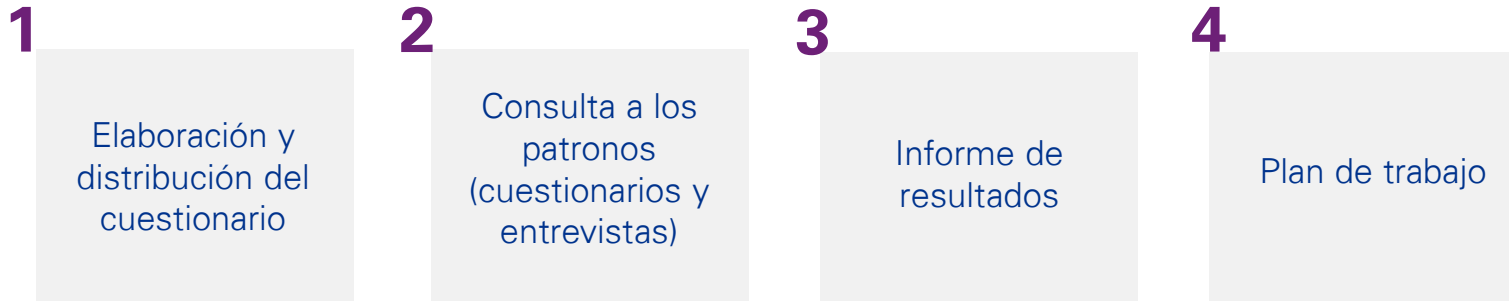
1. Resumen ejecutivo

Propósito del análisis

Objetivo

Asesorar a Fundación ONCE en el proceso de evaluación del patronato y la comisión permanente. El proceso de análisis tiene un carácter constructivo, destinado a dar respuesta a los estándares de referencia en materia de buen gobierno y a identificar oportunidades para enriquecer las prácticas de la organización en este ámbito. Con el objetivo de avanzar en los ámbitos de mejora detectados durante el proceso de evaluación, se propone un plan de trabajo.

Proceso de trabajo



Reflexiones generales



Los patronos consideran que el patronato y la comisión permanente funcionan de forma satisfactoria

Los patronos valoran positivamente el funcionamiento y la efectividad del patronato y la comisión permanente, así como con el papel desempeñado por el presidente del patronato, por el vicepresidente primero ejecutivo y por el secretario.

Asimismo, los patronos consideran fortalezas:

- La representatividad del movimiento asociativo en la composición del patronato.
- La transparencia en la información reportada por la Fundación.
- El clima de diálogo abierto en las sesiones.
- La cercanía y cohesión entre los patronos.



No obstante, sugieren algunas oportunidades de mejora

Se refieren, entre otros, a la reflexión sobre cuestiones relativas al largo plazo, a la información en materia de riesgos, a la formalización del plan de incorporación de nuevos patronos, a la celebración de sesiones formativas, o a la creación de comisiones específicas.

Asimismo, sugieren incorporar resúmenes ejecutivos en la información enviada, proporcionar píldoras informativas, enfocar las presentaciones en los aspectos claves, fortalecer la interacción con el equipo directivo, reforzar la planificación anual de asuntos a tratar, o reflexionar sobre la composición del patronato.

Resultados del proceso de autoevaluación

La puntuación media ha sido de 4,4 sobre un máximo de 5. Se indican a continuación las puntuaciones medias de las distintas secciones del cuestionario¹.

Patronato



Comisión permanente



Presidente



Vicepresidente ejecutivo



Secretario



¹: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión permanente ha sido realizada por los patronos que forman parte de la comisión.

Resultados del proceso de autoevaluación

A continuación se señalan los aspectos relativos al funcionamiento del patronato que han recibido una mayor y menor valoración. Entre paréntesis se indican las puntuaciones medias.

Aspectos con mayor valoración

- El patronato desempeña satisfactoriamente sus funciones relativas al nombramiento de la entidad encargada de auditar las cuentas (4,7)
- El patronato desempeña satisfactoriamente sus funciones relativas a las modificaciones estatutarias o reglamentarias necesarias (4,7)
- El patronato desempeña satisfactoriamente sus funciones relativas a la designación de cargos en el seno del patronato y de la Fundación. (4,7)
- El patronato desempeña satisfactoriamente sus funciones relativas a velar por el cumplimiento de los fines fundacionales (4,7)
- El patronato desempeña satisfactoriamente sus funciones relativas a la aprobación de los planes y programas de actuación, así como su ejecución (4,6)
- El patronato desempeña satisfactoriamente sus funciones relativas a la aprobación de las cuentas anuales (4,6)
- El orden del día de las sesiones es completo y está bien estructurado (4,6)

Aspectos con menor valoración

- Los patronos participan durante las sesiones de una manera efectiva y que aporta valor (3,4)
- Los asuntos son debatidos suficientemente y de una manera transparente y crítica (3,6)
- Los patronos dedican tiempo suficiente a las materias propias del patronato para ejercer diligentemente sus responsabilidades (3,6)
- El patronato conoce y reflexiona suficientemente acerca de los riesgos de la Fundación y su enfoque de gestión (3,7)
- El patronato dedica tiempo suficiente a la reflexión acerca de la comunicación con stakeholders relevantes (3,7)
- Los patronos están suficientemente familiarizados con las normas y recomendaciones de gobierno corporativo aplicables a la Fundación (3,7)
- El patronato dedica tiempo suficiente a reflexionar acerca de los temas estratégicos de la Fundación (3,8)
- El patronato dedica tiempo suficiente a la reflexión acerca de cuestiones relacionadas con la captación de fondos (3,8)

Principales fortalezas



Representatividad del movimiento asociativo

"En el patronato se encuentran representados todos los ámbitos de la discapacidad."

"La composición del patronato es un ejemplo de transparencia y heterogeneidad, el patronato es representativo de la Fundación ONCE y del movimiento de la discapacidad."



Transparencia

"La información ha mejorado notablemente. Se reporta sobre la marcha de la Fundación de forma detallada."

"El patronato es informado de todas las decisiones de la Fundación, hay un control exhaustivo por parte de los patronos."



Clima de diálogo abierto

"Es un órgano en el que cualquier entidad puede preguntar, y las decisiones son tomadas por consenso."

"Las decisiones son tomadas por unanimidad, cualquier patrono puede mostrar su opinión."



Cercanía y cohesión

"Existe una relación muy fluida entre los patronos y con la Fundación."

"La Fundación muestra una actitud de cercanía y existe cohesión entre los patronos."

Puntuaciones otorgadas a los apartados

Ámbitos de reflexión¹



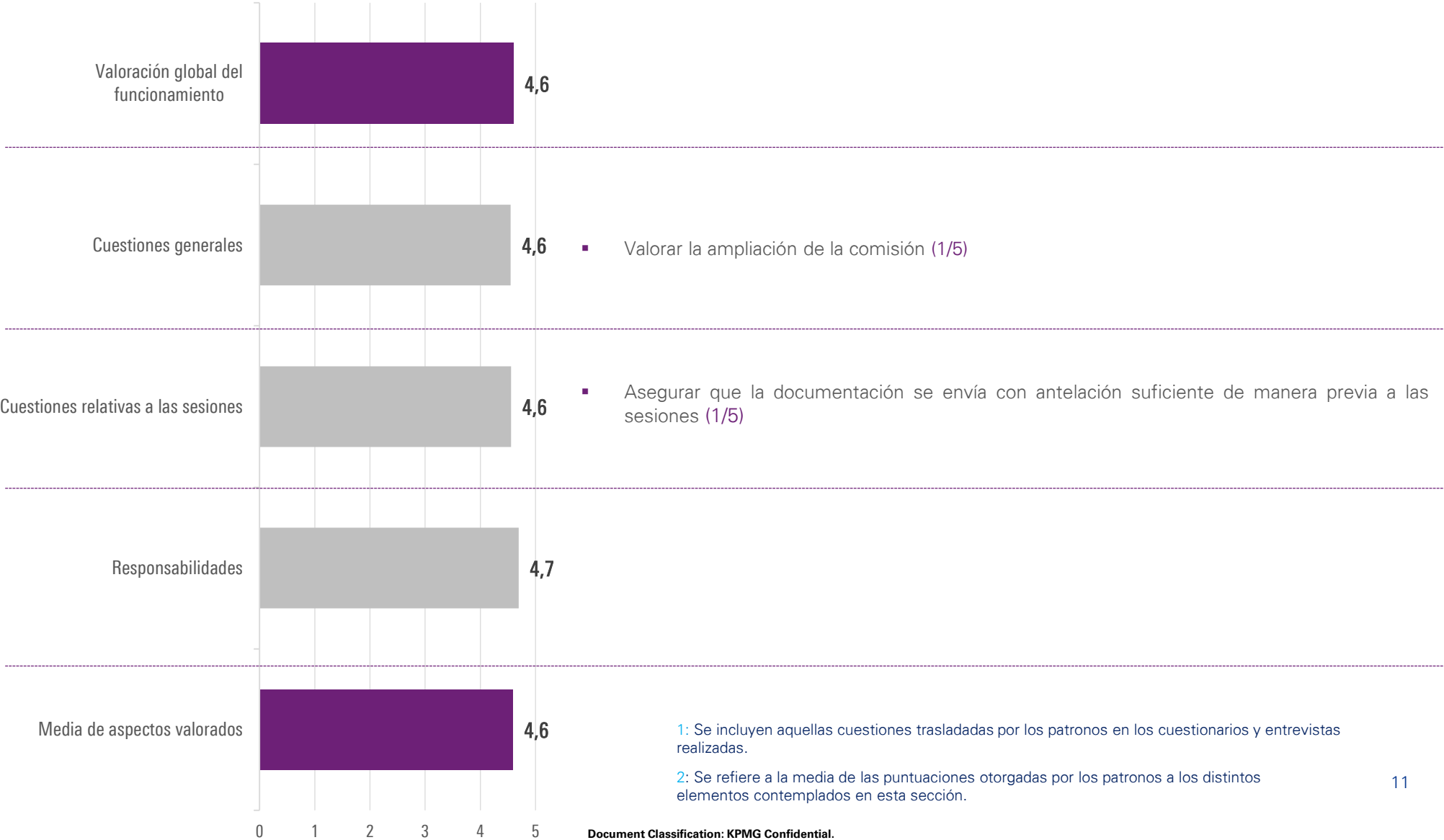
- Establecer un plan de inducción para patronos de reciente incorporación y proporcionar sesiones informativas y formativas a los patronos (21/32)
 - Reflexionar sobre la incorporación de cargos independientes y la composición del patronato (8/32)
 - Valorar la creación de grupos de trabajo para temas de particular relevancia (7/32)
 - Impulsar la interacción del patronato con la alta dirección (7/32)
 - Fortalecer la información de la comisión permanente al patronato (2/32)
-
- Fortalecer la información proporcionada: resúmenes, antelación y píldoras informativas (19/32)
 - Buscar fórmulas para impulsar el debate y la participación en las sesiones (16/32)
 - Reflexionar acerca de la frecuencia de las sesiones (11/32)
 - Enfocar las presentaciones en los aspectos clave y en las cuestiones menos rutinarias (4/32)
 - Reforzar la planificación de los asuntos a tratar a lo largo del año (3/32)
-
- Buscar fórmulas para fortalecer la contribución del patronato en los temas estratégicos (16/32)
 - Fortalecer la información y formación a los patronos en materia de riesgos (13/32)
 - Impulsar el conocimiento de los programas de la Fundación por parte de los patronos (2/32)
 - Fortalecer la comunicación con los grupos de interés relevantes (2/32)
 - Revisar periódicamente las herramientas de prevención de conflicto de interés (1/32)
 - Reforzar la dedicación a las materias relacionadas con la igualdad de género (1/32)

1: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

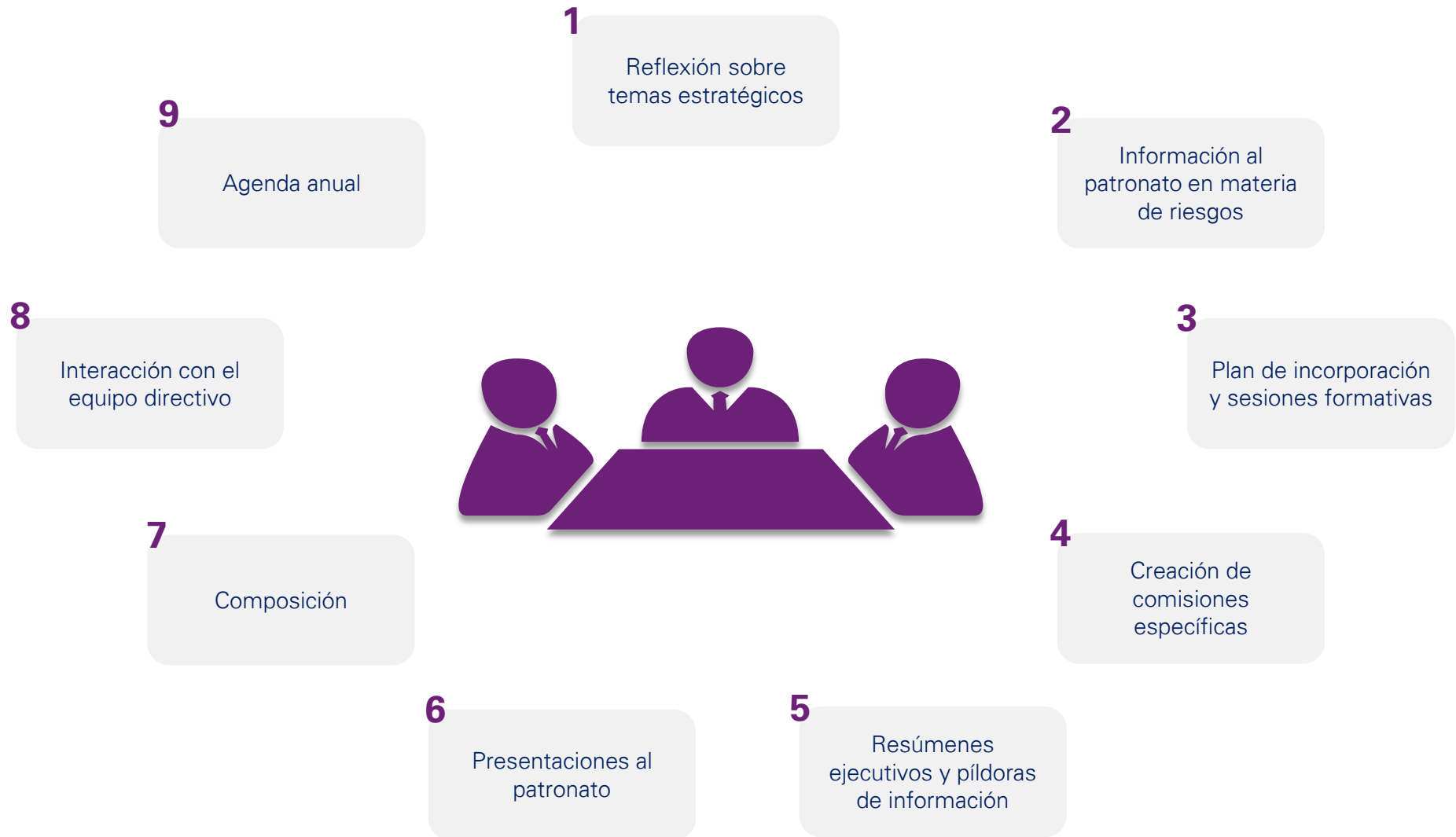
2: Se refiere a la media de las puntuaciones otorgadas por los patronos a los distintos elementos contemplados en esta sección.

Puntuaciones otorgadas a los apartados

Ámbitos de reflexión¹



Plan de trabajo





2. Informe de resultados detallado

1. Propósito del análisis

2. Información preliminar

3. Resultados

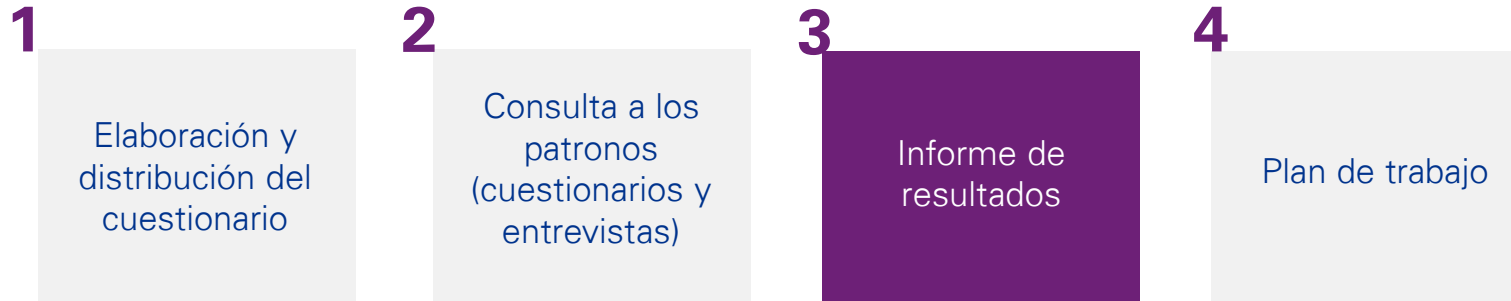
- El patronato
- La comisión permanente
- El presidente del patronato
- El vicepresidente primero ejecutivo
- El secretario del patronato

Propósito del análisis

Objetivo

Identificar la percepción de los patronos con respecto a las prácticas del patronato y la comisión permanente en aspectos tales como la composición, el funcionamiento, las sesiones o el desempeño de las funciones. Dicho proceso de evaluación tiene un carácter constructivo, destinado a dar respuesta a los estándares de referencia en materia de buen gobierno y a identificar oportunidades para enriquecer las prácticas en este ámbito. El análisis, en seguimiento de las recomendaciones mencionadas, también pone el acento en las figuras del presidente, del vicepresidente primero ejecutivo y del secretario del patronato.

Proceso de trabajo



Periodo de consulta

Del 27 de octubre de 2017 al 22 de marzo de 2018

Estructura del cuestionario y nº de respuestas

- ❖ Patronato - 32
- ❖ Comisión permanente – 5¹
- ❖ Presidente del patronato – 31²
- ❖ Vicepresidente primero ejecutivo – 31³
- ❖ Secretario del patronato – 32³

Nº de cuestiones incluidas en el cuestionario

101

Nº de entrevistas

24

Aspectos analizados

- ❖ Media
- ❖ Puntuación mínima
- ❖ Comentarios de los consultados en los cuestionarios
- ❖ Información de las entrevistas

Ámbitos de reflexión

- ❖ Puntuaciones por debajo de la media
- ❖ Comentarios trasladados por los consultados en los cuestionarios y las entrevistas

1: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión permanente ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

3: Dos de los patronos han respondido a dicha sección con NS/NC

3: Uno de los patronos ha respondido a dicha sección con NS/NC

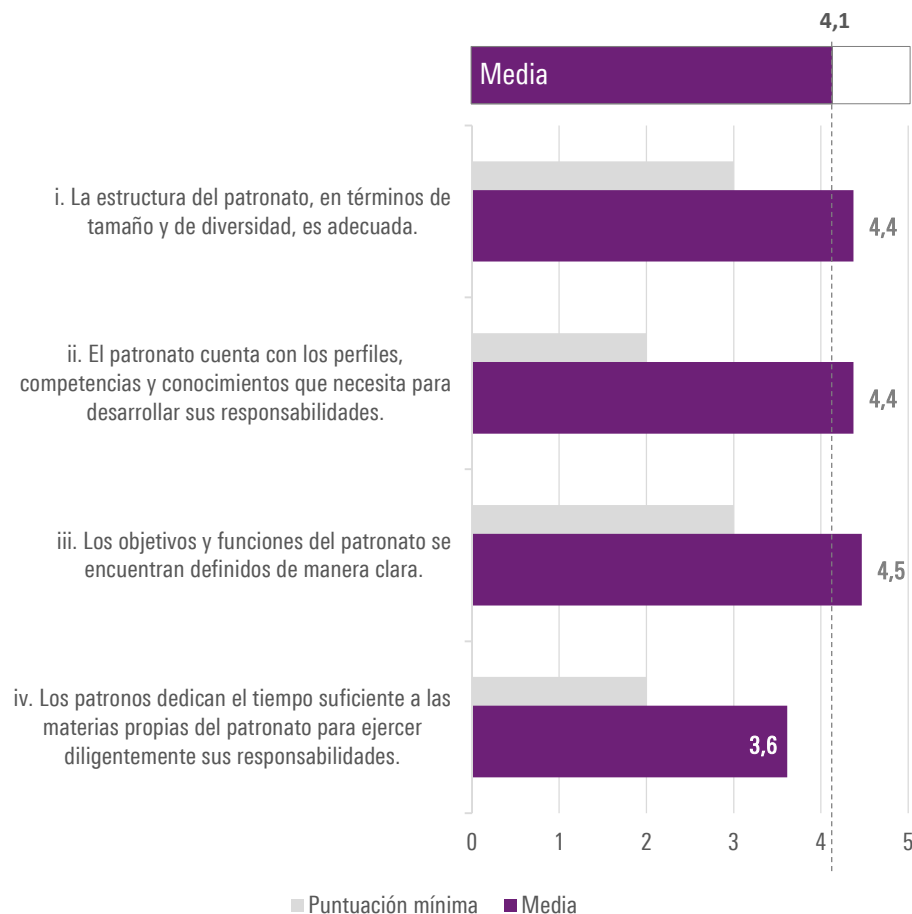
1 EL PATRONATO

Patronato - Cuestiones generales (I)

Conclusión principal

La dedicación de tiempo por parte de los patronos a las materias propias del patronato es el asunto que ha recibido una puntuación menor.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Composición del patronato

Reflexionar acerca de la composición del patronato y valorar la incorporación de algún cargo independiente adicional.

"La dimensión del patronato en ocasiones puede afectar a la operatividad, aunque su tamaño no se puede reducir."

"El patronato quizá esté sobredimensionado, si bien es cierto que deben estar representados todos los sectores de la discapacidad."

"No reduciría el número de entidades miembro de patronato, quizá se podría valorar la disminución del número de representantes de cada entidad."

"Sería bueno valorar la incorporación de sectores socioeconómicos estratégicos para la discapacidad."

"Se podría incorporar al patronato a una empresa privada comprometida con la discapacidad, este podría ser un cargo rotatorio."

"Sería positivo incorporar algún independiente adicional al patronato."

Plan de incorporación de nuevos patronos

Establecer un plan de inducción para patronos de reciente incorporación.

"Cabría establecer un plan de acogida para nuevos patronos."

"Se podría proporcionar formación a los patronos de reciente incorporación sobre los fines, objetivos y funcionamiento de la Fundación."

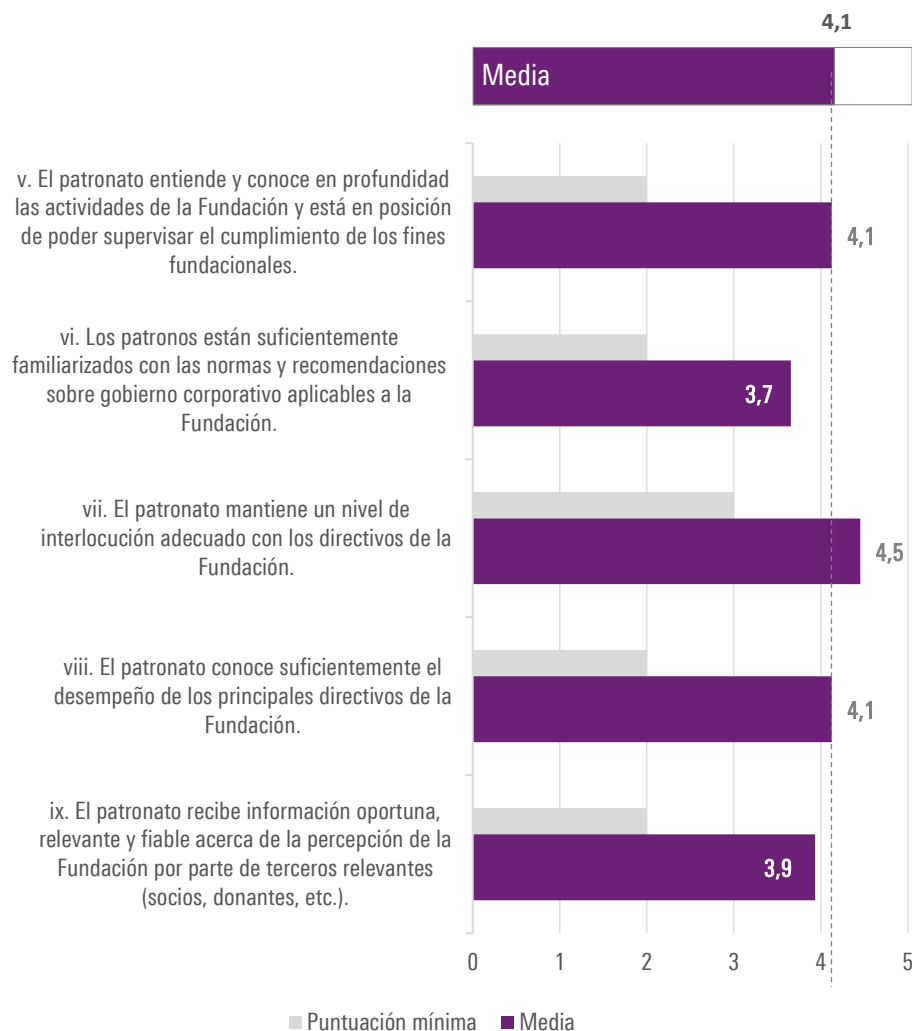
"Sería positivo protocolizar la acogida de nuevos patronos, se podría nombrar a un patrono mentor veterano que acompañe en los primeros meses."

"Proporcionar formación sobre las responsabilidades de los miembros del patronato a los patronos de reciente incorporación."

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato- Cuestiones generales (II)

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Formación y asesoramiento

Proporcionar sesiones informativas y formativas en materias relacionadas con el buen gobierno, los riesgos de la organización o las responsabilidades de los patronos, entre otras.

"Sería positivo proporcionar formación a los patronos en función del perfil de cada uno de ellos."

"Cabría proporcionar formación sobre gobierno corporativo y sobre las responsabilidades de los miembros del patronato."

"Sería bueno dar un mínimo de formación a los patronos acerca del plan de riesgos, así como suministrar información sobre los riesgos penales de ser patrono en cualquier entidad."

"Formar a los patronos en gestión de riesgos y cuestiones financieras."

Interacción con el equipo directivo

Existe disparidad de opiniones en que se refiere a la interlocución del patronato con el equipo directivo. No obstante, algunos consultados coinciden en que cabría fortalecer la interacción de la dirección con los patronos que no forman parte de la Fundación.

"La interacción del patronato con el equipo directivo es apropiada."

"En mi caso particular la interacción con el equipo directivo es adecuada, pero entiendo que otros patronos consideren que cabría fomentarla."

"Cabría impulsar la interacción con el equipo directivo de Fundación ONCE, en particular de aquellos patronos que no forman parte de la Fundación."

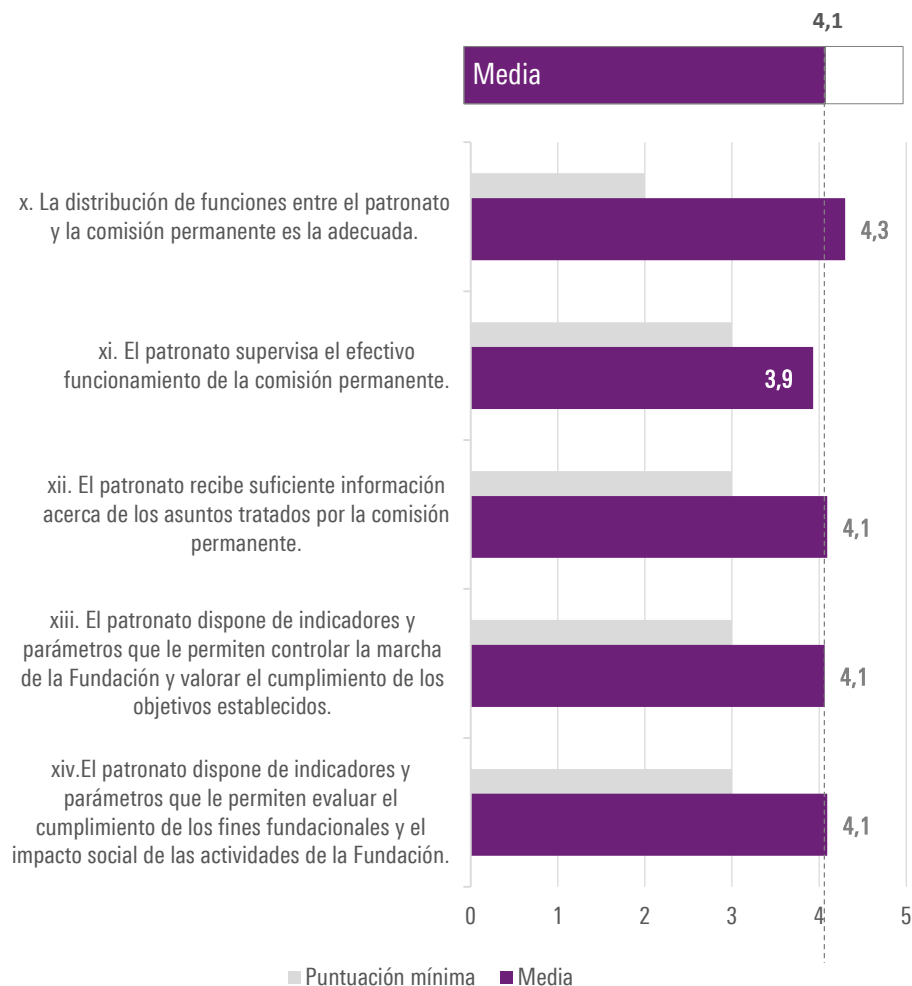
"Se podría desarrollar una jornada conjunta del patronato y el equipo directivo para poner en común temas relativos a la Fundación."

"Es necesario reforzar la interacción de los patronos que no pertenecen a la Fundación con el equipo directivo. Cabría valorar cómo sistematizar la interacción para todos los patronos."

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato- Cuestiones generales (III)

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Información de la comisión permanente

Fortalecer la información de la comisión permanente al patronato.

"Cabría fortalecer el conocimiento de los asuntos tratados en la comisión permanente. Después de cada sesión de la comisión se podría remitir una nota informativa al conjunto de los patronos."

"Sería positivo reforzar la interacción del patronato y la comisión permanente. Cada miembro de la comisión podría asumir la responsabilidad de informar de manera individual a los miembros del patronato."

Creación de grupos de trabajo

Valorar la creación de grupos de trabajo o comisiones específicas para temas que resulten de particular relevancia para el patronato.

"Para hacer las sesiones del patronato más eficientes, se podrían constituir grupos de trabajo o comisiones específicas sobre temáticas determinadas: asuntos estratégicos, riesgos, impacto social, personas, etc."

"Se podrían establecer grupos de trabajo ad hoc voluntarios para temas concretos que sean de interés para los patronos."

"Quizá se podrían establecer comisiones específicas para temas particulares, con representantes de la comisión permanente. Esta medida ayudaría a fomentar la participación."

"Se podría crear una comisión de empleo y otra de accesibilidad, se podría comenzar con la comisión de empleo."

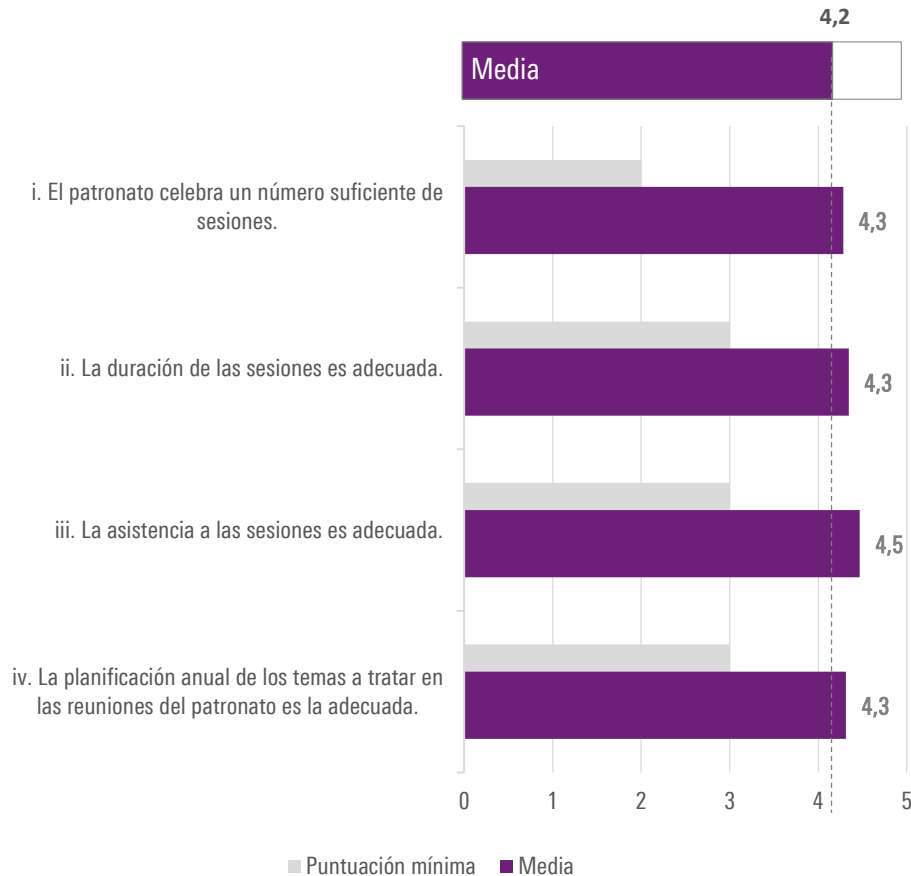
1: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato – Cuestiones relativas a las sesiones (I)

Conclusión principal

La principal oportunidad de mejora se refiere a la participación de los patronos durante las sesiones.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Frecuencia de las sesiones

Reflexionar acerca de la frecuencia y duración de las sesiones y valorar la celebración de reuniones monográficas.

"En ocasiones las sesiones resultan largas, considero que no deberían exceder las dos horas y media."

"A veces se alargan las sesiones del patronato. Se podrían celebrar cuatro sesiones al año que fueran más cortas y operativas."

"No creo que sea estrictamente necesario aumentar el número de sesiones. Aunque sí se podrían celebrar sesiones extraordinarias en función de las circunstancias concretas o para la discusión sobre los riesgos o los temas estratégicos."

"Se podrían realizar sesiones extraordinarias para temas específicos y novedosos que necesiten tiempo de reflexión conjunta de los patronos. Se podría invitar a algún externo para que amenizara la reflexión."

"Se podría celebrar un patronato monográfico al año, así como ofrecer a los patronos la posibilidad de asistir voluntariamente una hora antes a las sesiones para reflexionar sobre temas de interés, por ejemplo digitalización."

Planificación anual

Reforzar la planificación de los asuntos a tratar a lo largo del año y compartir con los patronos la agenda anual de los temas a tratar en las sesiones.

"Fortalecer la planificación a medio y largo plazo de los asuntos a tratar por el patronato."

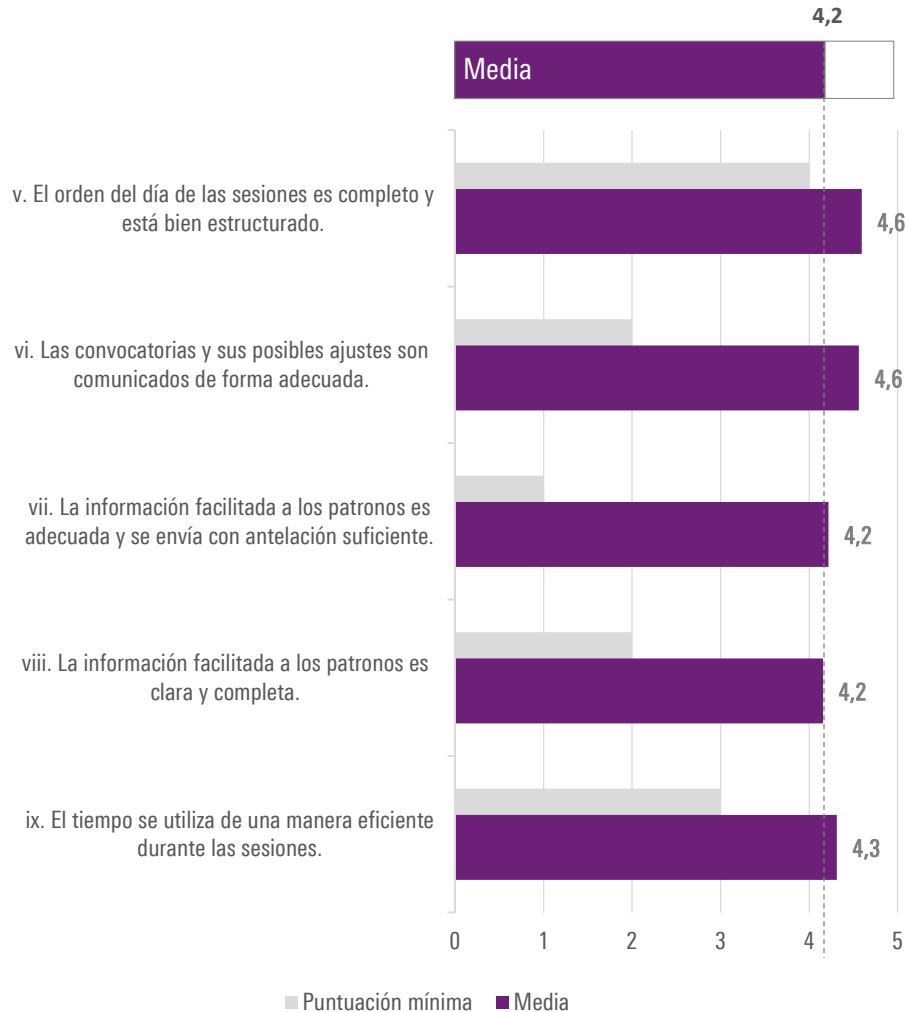
"Establecer un plan anual de funcionamiento del patronato."

"Se podría adelantar a principios de cada año las temáticas específicas a tratar durante el ejercicio."

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato – Cuestiones relativas a las sesiones (II)

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Documentación proporcionada

Fortalecer los resúmenes ejecutivos contenidos en la información facilitada de manera previa a las sesiones, asegurar que la información se proporciona con suficiente antelación, así como proporcionar píldoras informativas a los patronos con carácter bimestral.

“Se podrían incluir resúmenes para cada informe con extensión mayor a diez páginas, así como proporcionar una carpeta con todos los resúmenes.”

“Ayudaría que los informes más extensos siempre vinieran acompañados de informes ejecutivos.”

“Se podrían incluir resúmenes ejecutivos, especialmente sobre las cuestiones más complejas. Asimismo, cabría señalar lo extraordinario e inusual.”

“La documentación quizá está demasiado concentrada. Llega en un solo momento, lo que dificulta su estudio y análisis.”

“Se podría facilitar información entre las sesiones ordinarias del patronato, la información se condensa en poco tiempo.”

“Sería interesante recibir información con mayor frecuencia sobre las cuestiones más relevantes, no sólo semestralmente con la convocatoria del patronato. Un breve informe de dos o tres páginas cada dos meses sería muy útil para estar al día, proporcionaría continuidad a la actividad del patronato.”

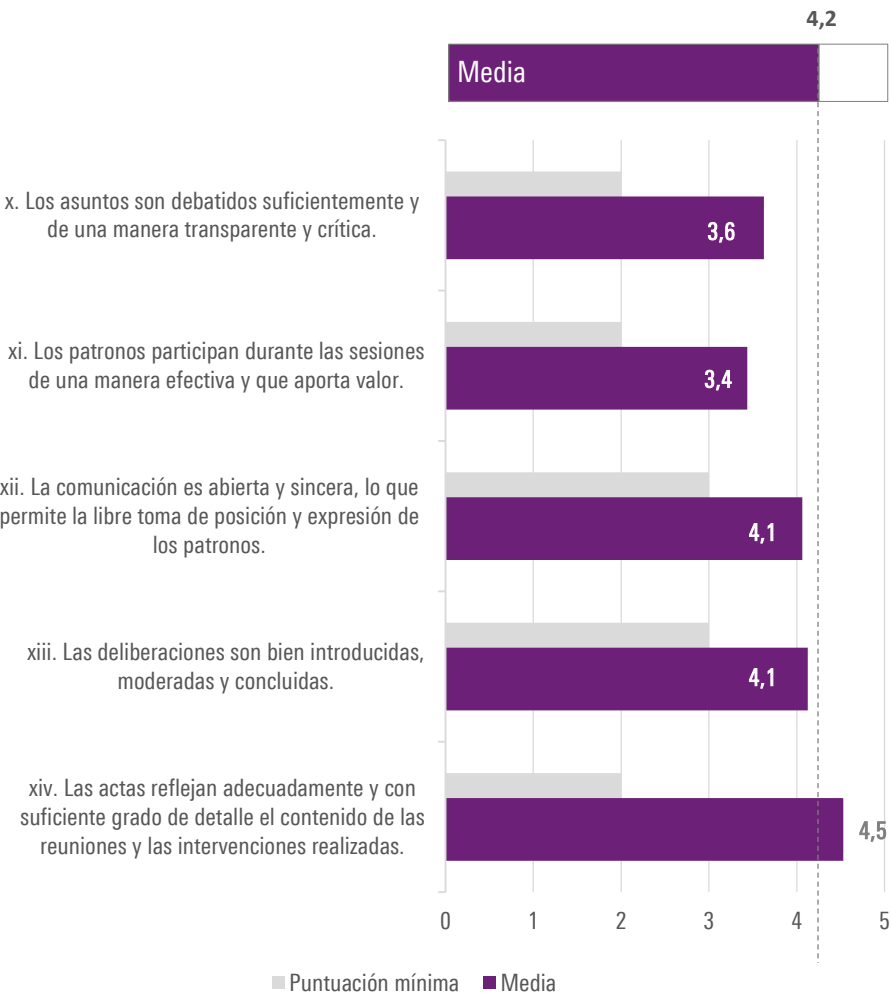
“Sería bueno tener más tiempo para valorar datos y reflexionar sobre la información. Asimismo, se podría proporcionar la información en lectura fácil para personas con discapacidad intelectual.”

“Se podría enviar la documentación con más antelación, al menos con quince días.”

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato – Cuestiones relativas a las sesiones (III)

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Presentaciones al patronato

Enfocar las presentaciones al patronato en los aspectos clave y en las cuestiones menos rutinarias, dando en cierta medida por sabida la información enviada con carácter previo.

“En ocasiones las presentaciones pueden resultar largas. Las intervenciones se podrían acortar y así se podrían reservar espacios para el debate.”

“Cabría enfocar las presentaciones en cuestiones menos rutinarias, como el impacto social de la Fundación, y en menor medida en la información enviada con carácter previo.”

“Sería recomendable resumir la información que se aporta al presentar cada tema, pues en ocasiones se reiteran cuestiones que se han enviado previamente a los patronos.”

Debate y participación

Buscar fórmulas para impulsar el debate y la participación en las sesiones.

“Las sesiones resultan más informativas que deliberativas, cabría buscar fórmulas para fortalecer el debate en las sesiones.”

“Cabría facilitar en mayor grado la participación de todos los patronos en asuntos de calado.”

“Sería positivo celebrar una sesión extraordinaria de análisis y debate de una hora y media al año. Los patronos podrían sugerir temas para esta sesión, o se podría votar sobre la base de unos temas propuestos por la Fundación.”

“Se podría desarrollar alguna actuación para motivar una participación más activa de los patronos. Asimismo, cabría vincular más el debate a cuestiones de largo plazo.”

“En las sesiones queda poco espacio para el debate y la participación. Asimismo, la sala del patronato da poco juego, es un tema complicado pero su forma dificulta la comunicación y deliberación.”

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

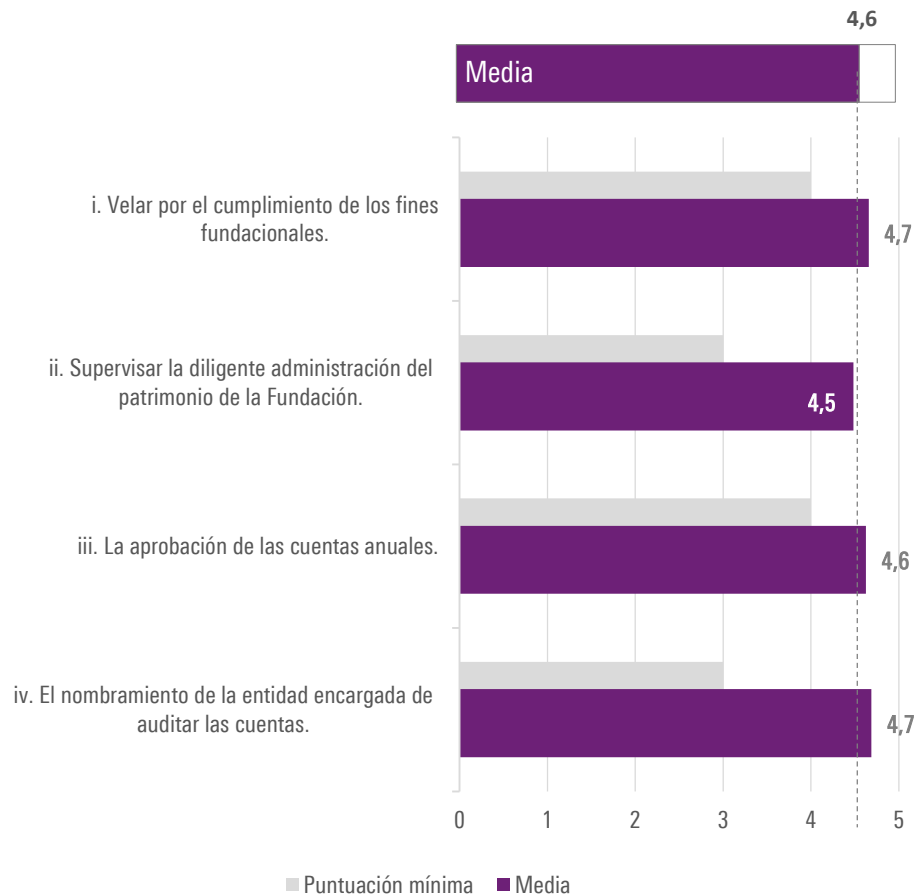
Patronato - Responsabilidades (I)

El patronato ha desempeñado satisfactoriamente sus funciones relativas a:

Conclusión principal

Los consultados consideran que el patronato ha desempeñado sus funciones de forma excelente; no obstante sugieren que cabría aumentar el tiempo dedicado a la comunicación con los grupos de interés relevantes.

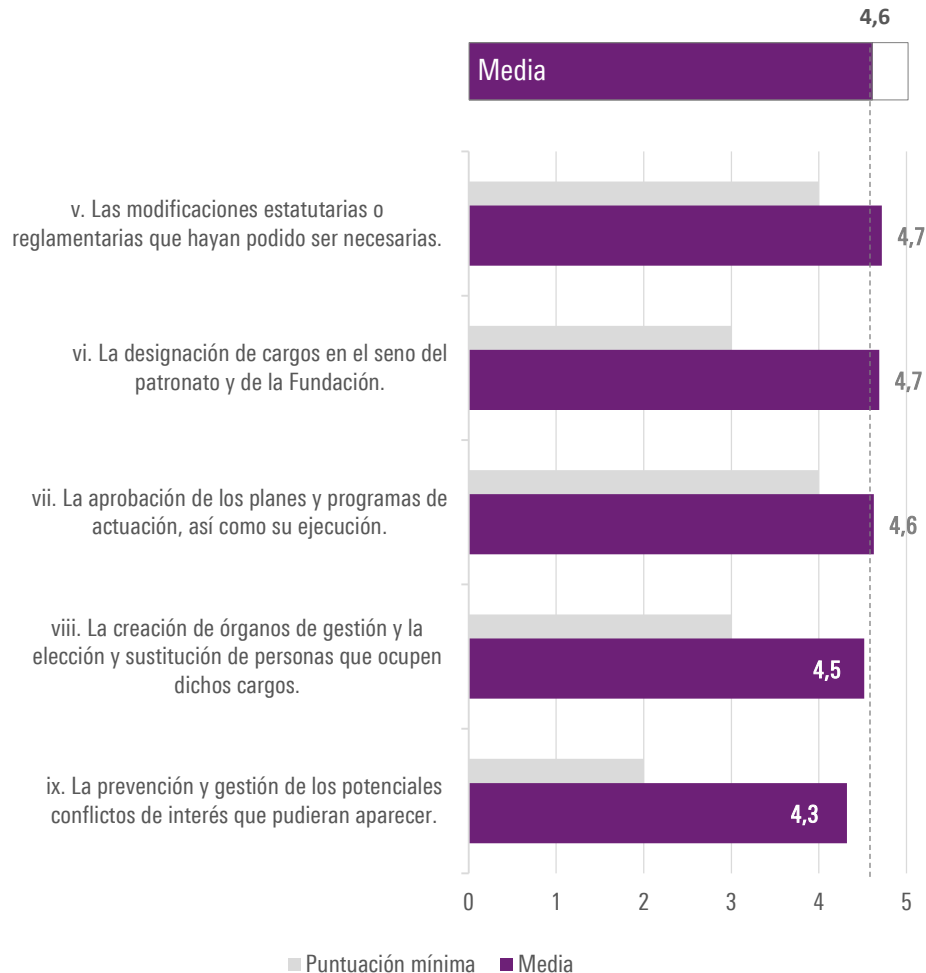
Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Patronato - Responsabilidades (II)

El patronato ha desempeñado satisfactoriamente sus funciones relativas a:

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Programas de Fundación ONCE

Impulsar el conocimiento de los programas de la Fundación por parte de los patronos.

"Se podrían acercar a los patronos los programas realizados. En cada sesión se podría poner un vídeo sobre los programas de la Fundación para hacerles empatizar con su realidad."

"Buscar un espacio en el cual presentar monográficamente algún proyecto destacado, innovador y/o relevante llevado a cabo durante el ejercicio."

Conflictos de interés

Revisar periódicamente las herramientas de prevención de conflicto de interés.

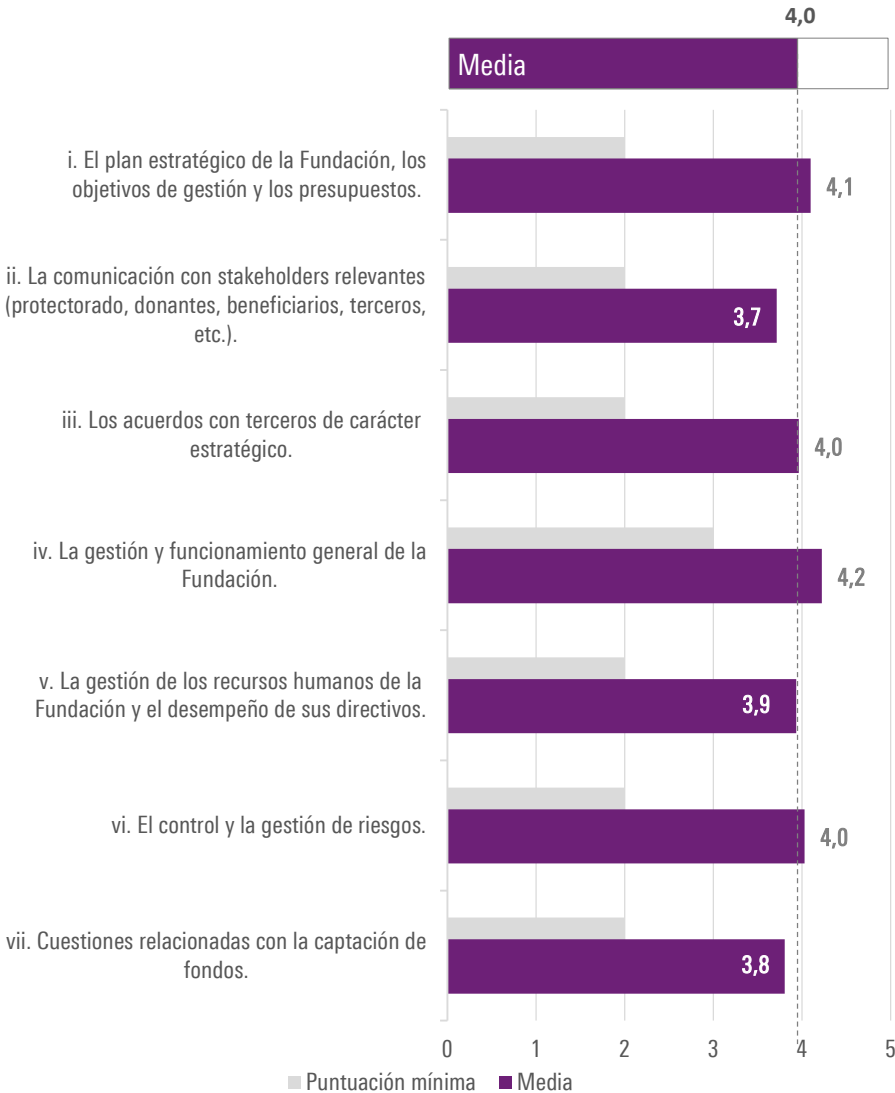
"Cabría revisar de forma periódica las herramientas preventivas de conflictos de interés."

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato - Responsabilidades (III)

El patronato ha dedicado el tiempo suficiente a la reflexión acerca de las siguientes materias:

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Comunicación con grupos de interés

Fortalecer la comunicación con los grupos de interés relevantes.

“Crear un espacio de interlocución con los stakeholders relevantes. Quizá se podría impulsar un mayor conocimiento de los terceros con los que se relaciona la Fundación, por ejemplo donantes, e identificar qué sinergias pueden ser aprovechadas.”

“Elaborar un listado de partes interesadas y darlo a conocer a los patronos.”

Igualdad de género

Reforzar la dedicación a las materias relacionadas con la igualdad de género.

“El patronato podría dedicar más tiempo a las materias relacionadas con la igualdad de género, esta debería ser una cuestión en la agenda de la Fundación.”

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

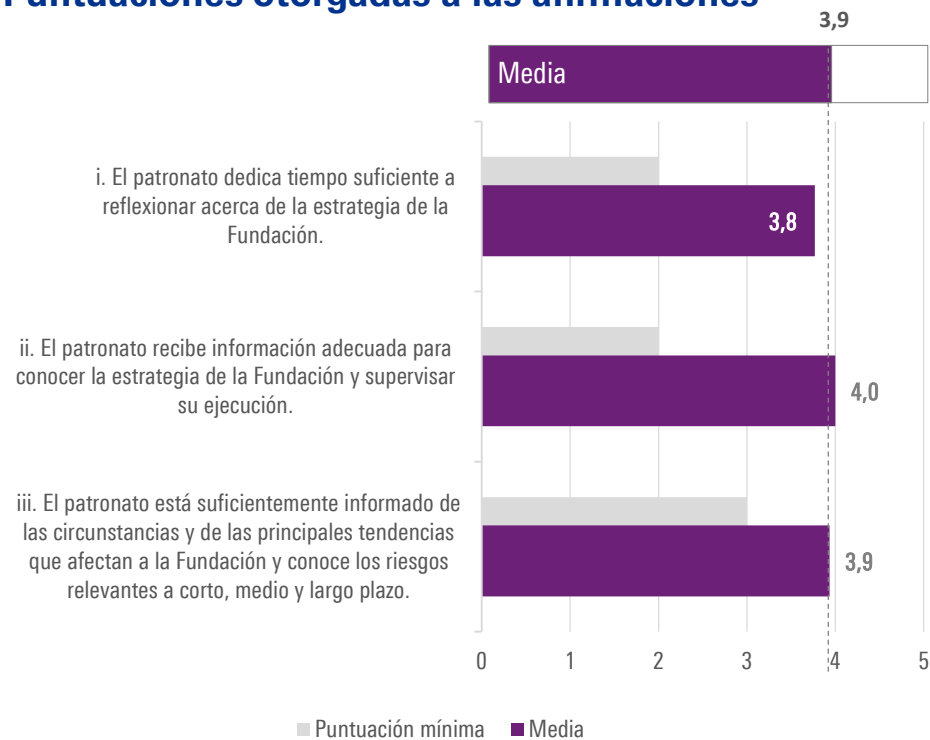
Patronato – Responsabilidades (IV)

Planificación estratégica

Conclusión principal

Los patronos sugieren buscar fórmulas para fortalecer la reflexión sobre asuntos estratégicos; por ejemplo, reservar espacios específicos en cada sesión o celebrar sesiones monográficas, entre otras.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Reflexión estratégica

Buscar fórmulas para fortalecer la contribución del patronato a los asuntos estratégicos.

“El patronato podría dedicar más tiempo a la reflexión sobre asuntos estratégicos, por ejemplo cómo la Fundación puede aportar más valor en la sociedad de cara al largo plazo, cómo puede reforzar su visibilidad, etc. Se podrían reservar quince minutos en cada sesión para que un ponente externo dinamice el debate y revitalice la reflexión estratégica.”

“Quizás es necesario profundizar los temas estratégicos de futuro de la Fundación y en la reflexión sobre el papel que juega en la sociedad. Cabría valorar la celebración de sesiones extraordinarias.”

“El patronato podría fortalecer la reflexión sobre cómo el tejido asociativo podría llegar a más colectivos con discapacidad, cómo gestionar los recursos para que las personas con discapacidad sean dueñas de su vida, etc.”

“Se podría realizar una sesión extraordinaria sobre temas estratégicos con una dinámica diferente a la las sesiones ordinarias del patronato.”

“Cabría buscar espacios de reflexión sobre los objetivos de gestión y el plan estratégico de la Fundación.”

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato – Responsabilidades (V)

Supervisión operativa, financiera y en materia de riesgos

Conclusión principal

Los consultados consideran que cabría fortalecer la información y formación al patronato en materia de riesgos.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



Ámbitos de reflexión¹

Supervisión de riesgos

Existe disparidad de opiniones en lo que respecta a la contribución del patronato a la supervisión de riesgos. No obstante, algunos patronos sugieren fortalecer la información y formación proporcionada en la materia.

"El patronato podría incidir en mayor medida en la supervisión de riesgos, cabría buscar espacios para que este asunto tenga un mayor peso."

"Se podría reforzar la información sobre riesgos. Si se realizara una sesión extraordinaria, también se podría debatir sobre riesgos."

"Recibir información periódica de la actividad financiera que permita conocer y valorar los riesgos y oportunidades de forma más adecuada."

"Cabrá formar a los patronos en temas de gestión de riesgos y cuestiones financieras, así como establecer un cuadro de mando."

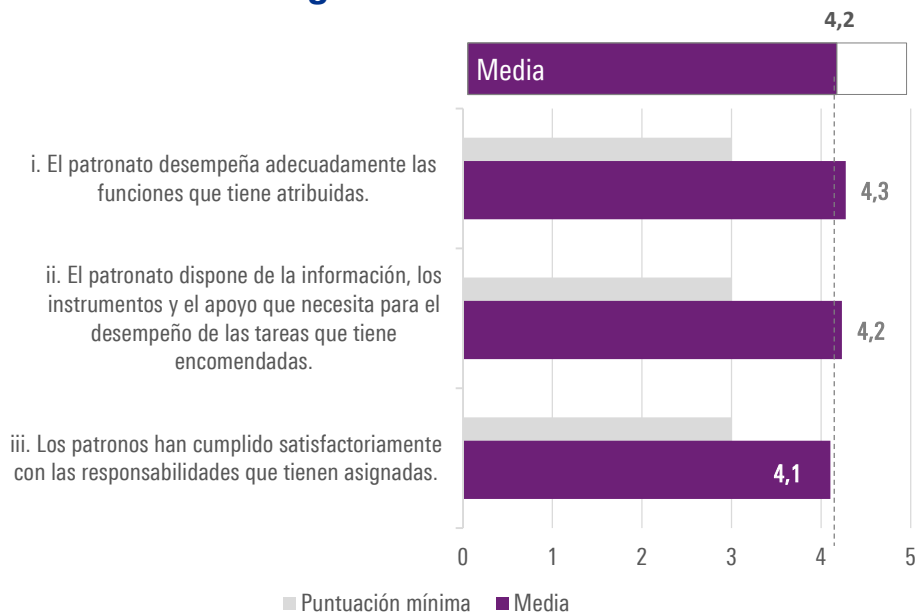
"No creo que sea un asunto que deba controlar el patronato. En todo caso se podría ampliar la información proporcionada."

"Considero que la supervisión de riesgos es responsabilidad de la comisión permanente."

¹: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Patronato – Valoración general

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



“La composición del patronato es un ejemplo de transparencia y heterogeneidad, el patronato es representativo de la Fundación ONCE y del movimiento de la discapacidad.”

“En el patronato confluyen todos los representantes de las discapacidades, las decisiones son tomadas por unanimidad y cualquier patrono puede mostrar su opinión. Existe un alto nivel en las comunicaciones. La información y las intervenciones están muy preparadas.”

“El patronato es informado de todas las decisiones de la Fundación, hay un control exhaustivo por parte de los patronos.”

Media de los distintos apartados



2

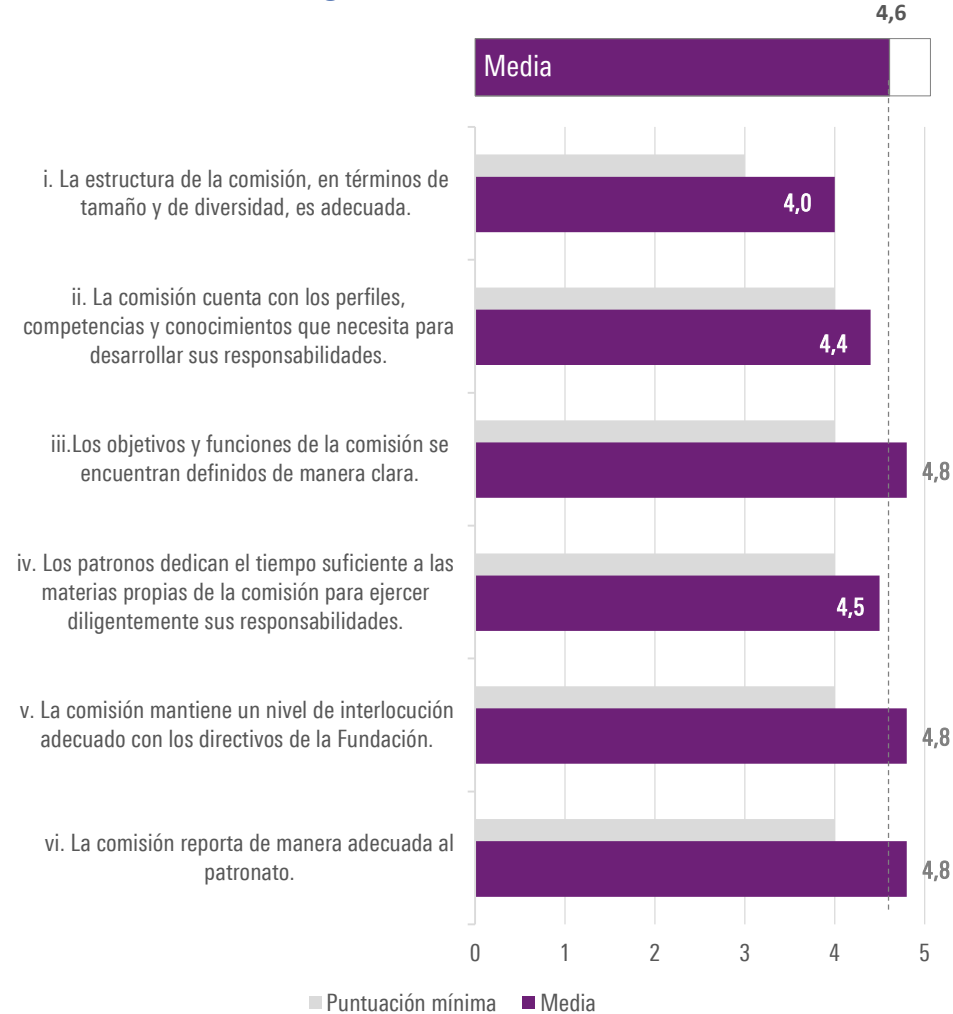
LA COMISIÓN PERMANENTE

Comisión permanente - Cuestiones generales

Conclusión principal

Los miembros de la comisión permanente valoran positivamente su funcionamiento, aunque sugieren reflexionar sobre su posible ampliación.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones¹



Ámbitos de reflexión²

Composición

Valorar la ampliación de la comisión.

“Se podría analizar el posible aumento del número de miembros de la comisión permanente.”

1: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

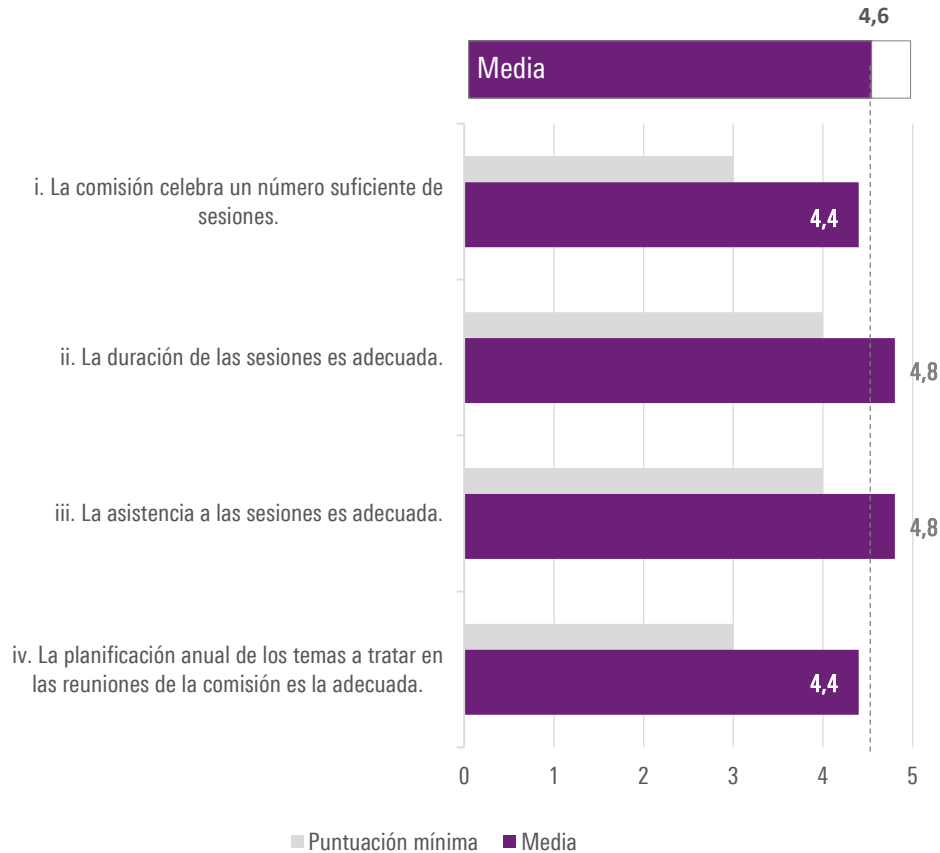
2: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Comisión permanente – Cuestiones relativas a las sesiones (I)

Conclusión principal

El principal elemento de mejora se refiere a la antelación con la que se proporciona la información de manera previa a las sesiones.

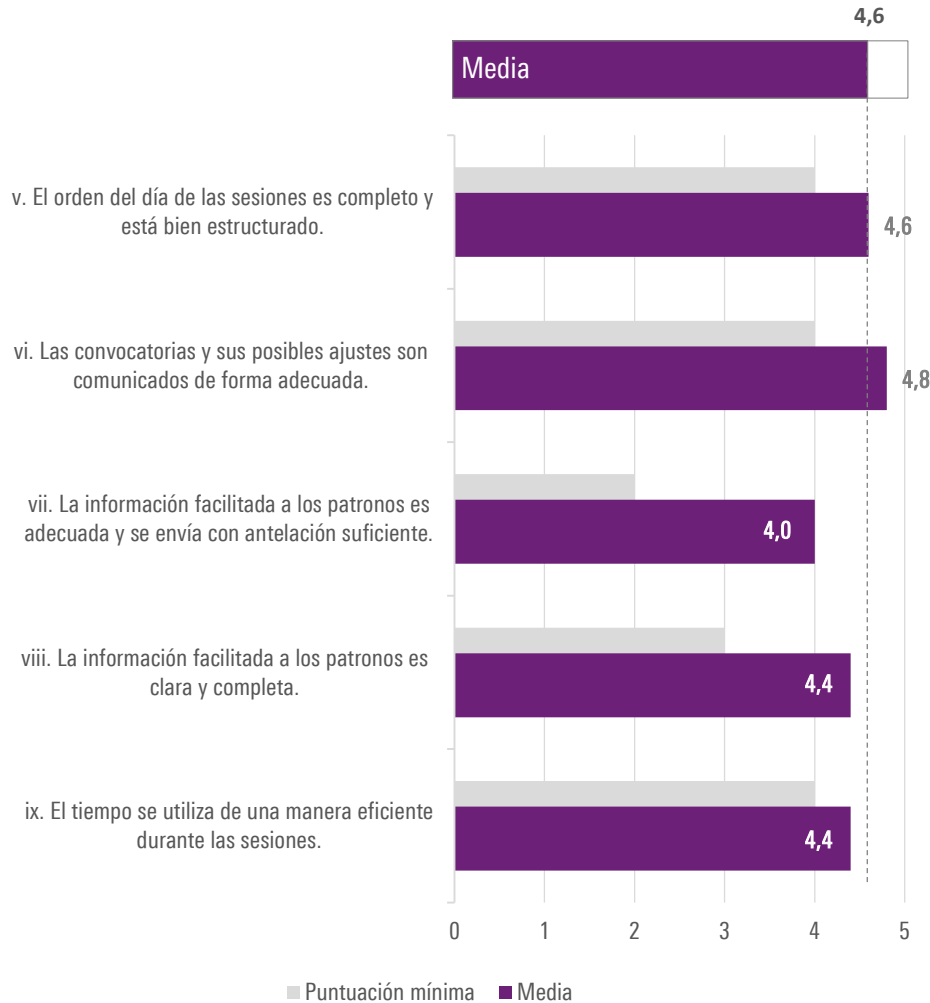
Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones¹



¹: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

Comisión permanente – Cuestiones relativas a las sesiones (II)

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones¹



Ámbitos de reflexión²

Información proporcionada

Asegurar que la documentación se envía con antelación suficiente de manera previa a las sesiones.

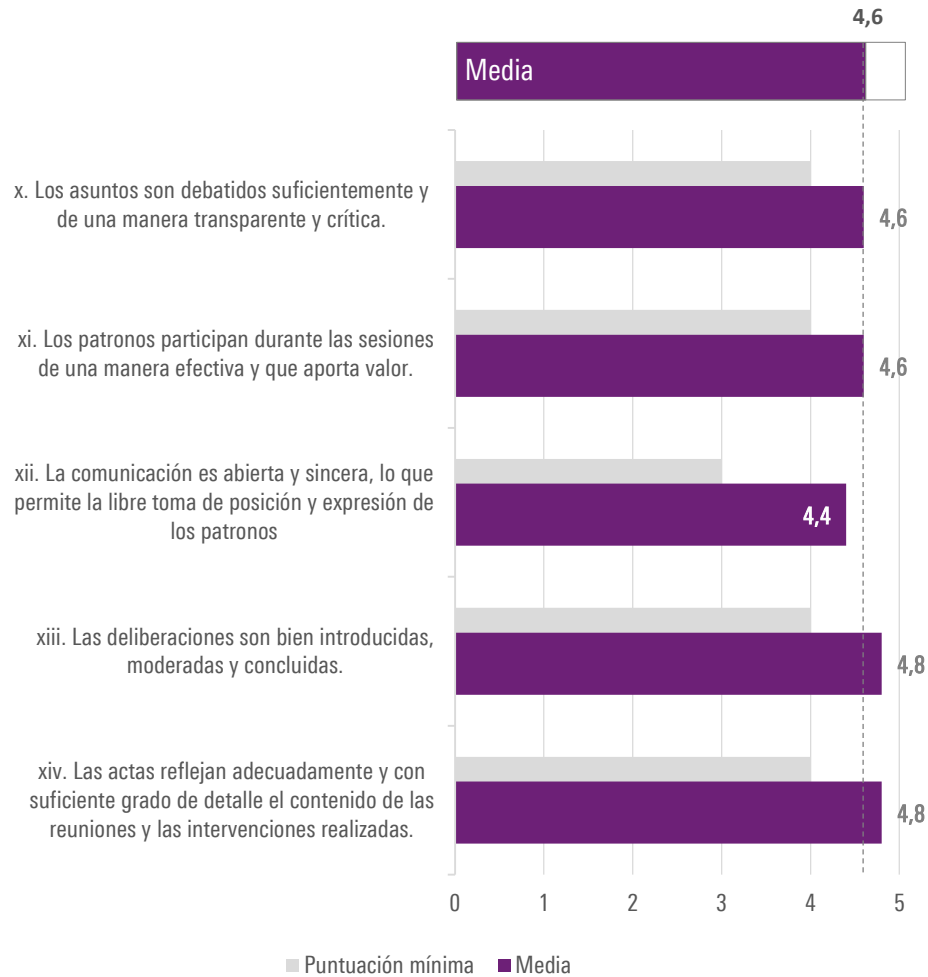
"Cabría enviar la información con quince días de antelación a la celebración de las sesiones."

¹: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

²: Se incluyen aquellas cuestiones trasladadas por los patronos en los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Comisión permanente – Cuestiones relativas a las sesiones (III)

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones¹



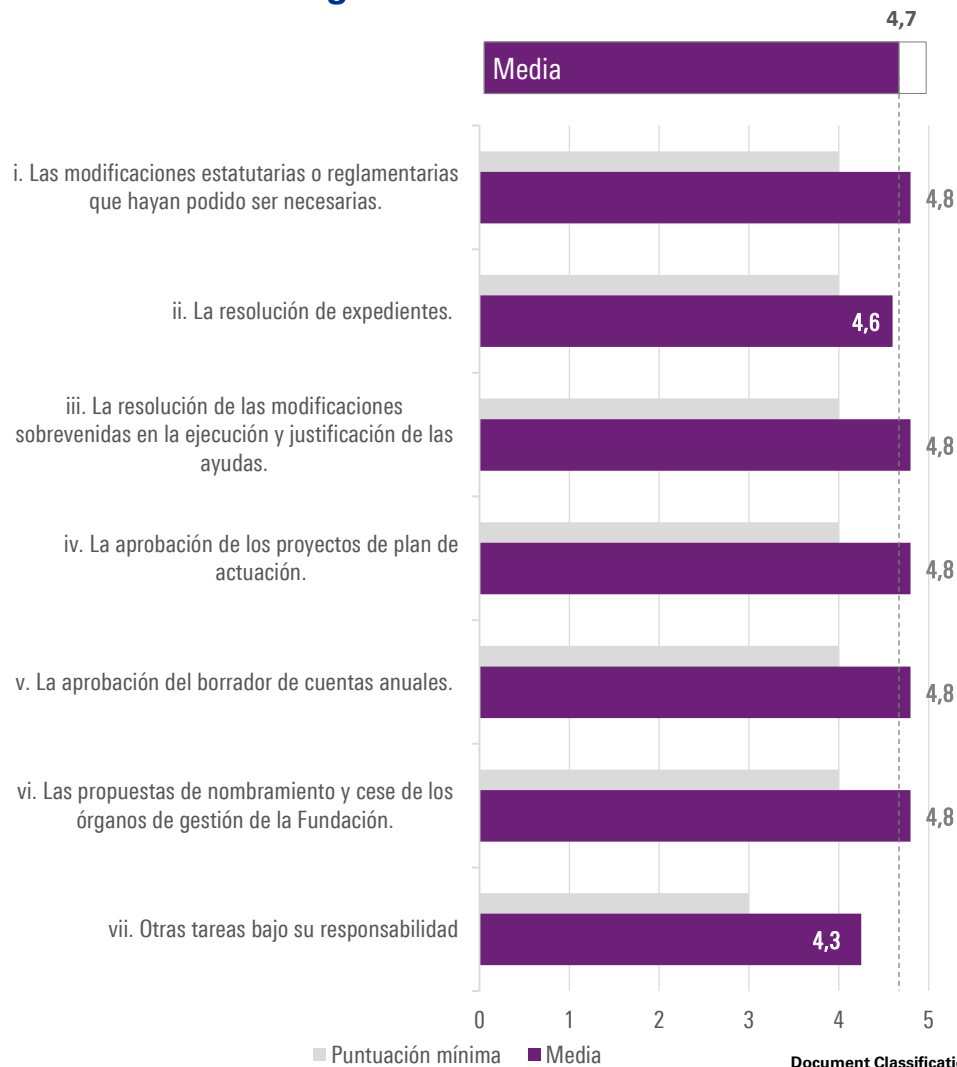
¹: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

Comisión permanente – Responsabilidades

Conclusión principal

El desempeño de las responsabilidades por parte de la comisión se considera excelente.

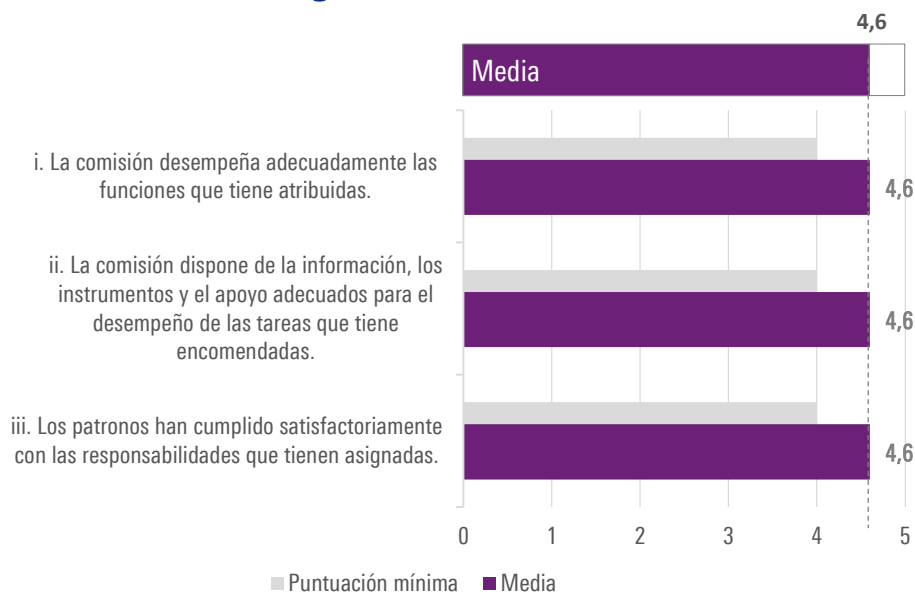
Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones¹



1: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

Comisión permanente – Valoración general

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones¹



“Funciona muy bien. Las reuniones son ágiles y la interlocución entre los miembros de la comisión es adecuada.”

“Existe un apoyo continuo por parte de las personas de la Fundación, esto facilita el trabajo de la comisión.”

Media de los distintos apartados



¹: La valoración cuantitativa del desempeño de la comisión ha sido realizada por los patronos que forman parte de dicha comisión.

3

PRESIDENTE DEL PATRONATO

Presidente del patronato

Conclusión principal

Los patronos consideran excelente el desempeño del presidente del patronato.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



“Es un buen presidente, dirige los patronatos de forma muy humana, gestiona el tiempo adecuadamente y promueve la participación.”

“Realiza una gran labor, es oportuno en sus intervenciones, muestra plena disposición a los patronos y tiene capacidad para llegar donde no llegan los demás.”

“Los roles del presidente, el vicepresidente y el secretario se encuentran perfectamente definidos.”

“Ejerce sus funciones adecuadamente. Como oportunidad de mejora, podría impulsar un mayor contacto con los diferentes patronos y facilitar el conocimiento de los asuntos de interés, previo a la celebración del patronato.”

4

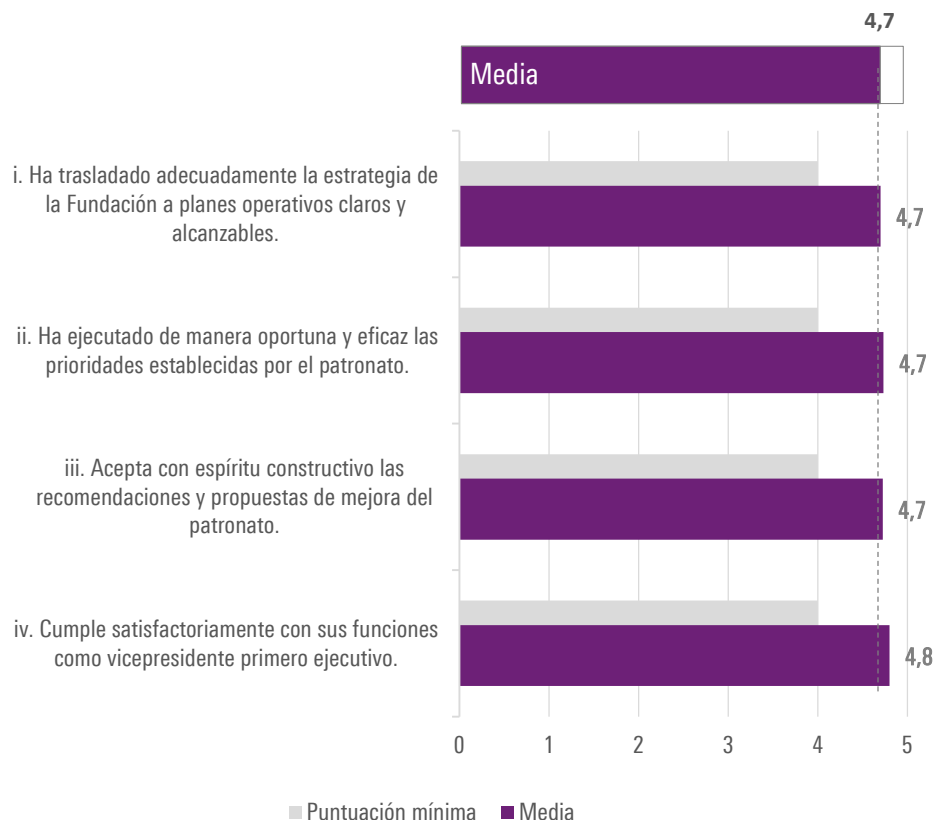
VICEPRESIDENTE PRIMERO EJECUTIVO

Vicepresidente primero ejecutivo

Conclusión principal

Los consultados consideran que el vicepresidente primero ejecutivo ejerce su función de forma muy satisfactoria.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



"Considero que el vicepresidente realiza adecuadamente su labor."

"Da mucho juego al patronato, hace un buen tándem con el presidente."

"Me inspira total confianza, siente pasión por la Fundación. Podría tener un contacto más directo con los patronos para ser partícipes de las soluciones en asuntos de calado."

"Se encarga de que el patronato de la Fundación funcione de forma adecuada. Como recomendación, podría reforzar la interacción con los patronos."

5

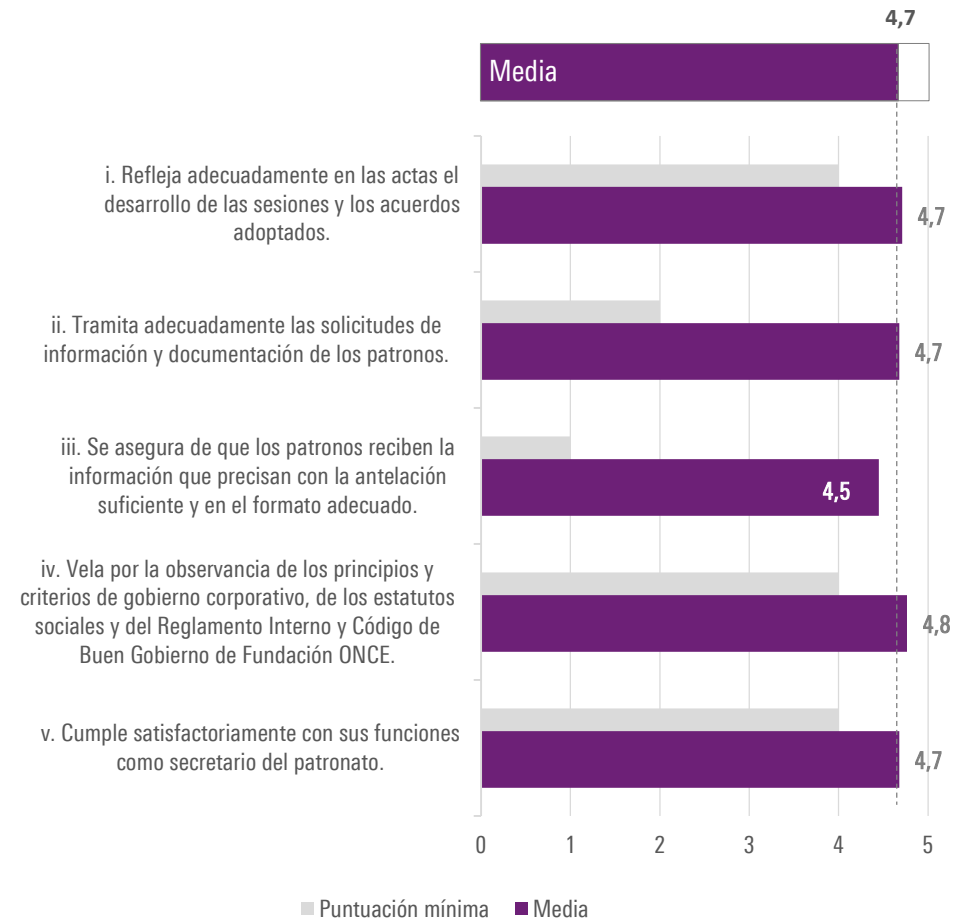
SECRETARIO DEL PATRONATO

Secretario del patronato

Conclusión principal

Los miembros del patronato se muestran muy satisfechos con el desempeño del secretario del patronato.

Puntuaciones otorgadas a las afirmaciones



“Presta atención a los detalles, es atento con los patronos y contribuye a generar un clima de confianza.”

“Es un gran profesional, proporciona agilidad al patronato.”

“Cumple satisfactoriamente su función. Como oportunidad de mejora, cabría simplificar la información facilitada señalando las cuestiones clave.”

“La información proporcionada al patronato para cada sesión es de calidad. No obstante, sería recomendable remitir la documentación al patronato con más antelación para poder analizarla con mayor profundidad.”



3. Plan de trabajo

- 1. Información preliminar**
- 2. Resumen del diagnóstico**
- 3. Acciones propuestas**

Información preliminar

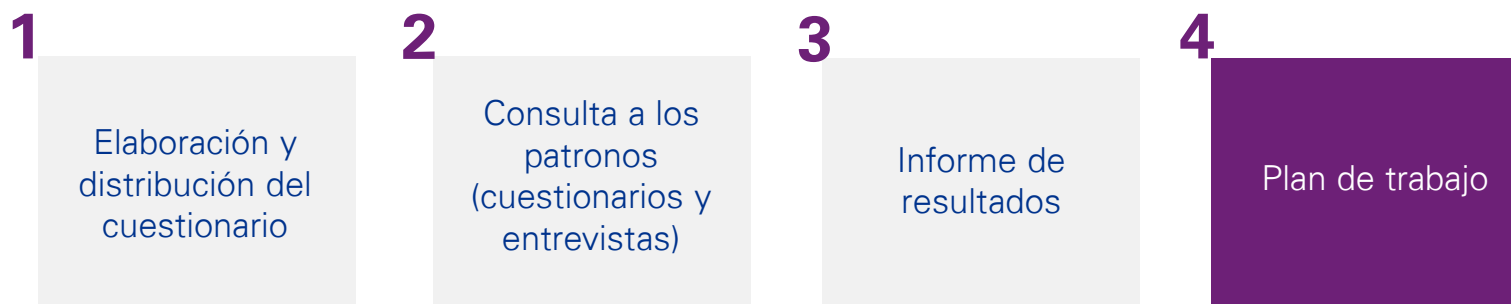
Objetivo

Asesorar a Fundación ONCE para avanzar en los ámbitos de mejora detectados durante el proceso de evaluación del patronato. Las acciones de mejora que se indican a continuación tienen un carácter constructivo, destinado a mejorar las prácticas de Fundación ONCE.

Propuestas de mejora

Las acciones propuestas tienen su origen en las percepciones trasladadas por patronos durante las entrevistas realizadas y en los comentarios incluidos en los cuestionarios.

Proceso de trabajo

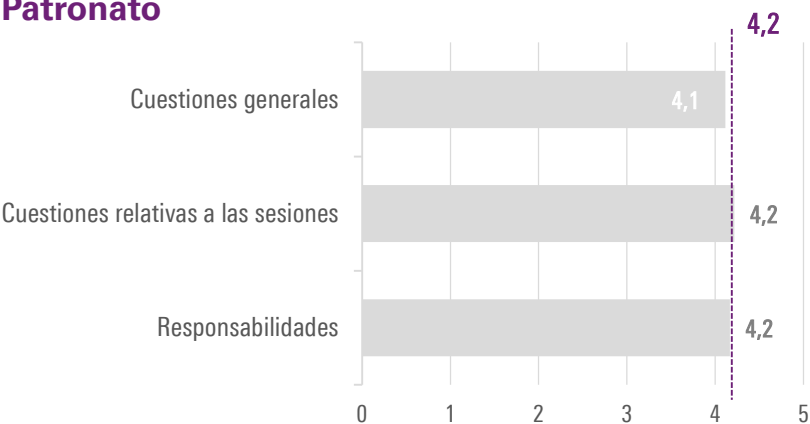


Resumen del diagnóstico

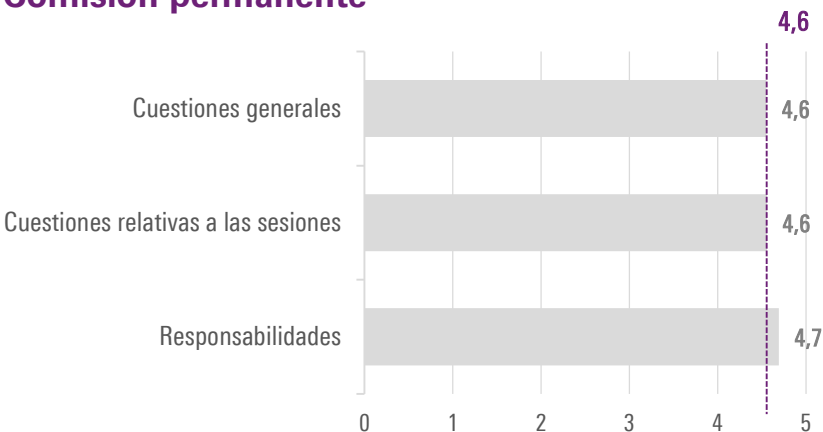
Resultados del proceso de autoevaluación

Los patronos muestran una elevada satisfacción respecto a el funcionamiento del patronato y la comisión permanente. La puntuación media ha sido de 4,4 sobre un máximo de 5.

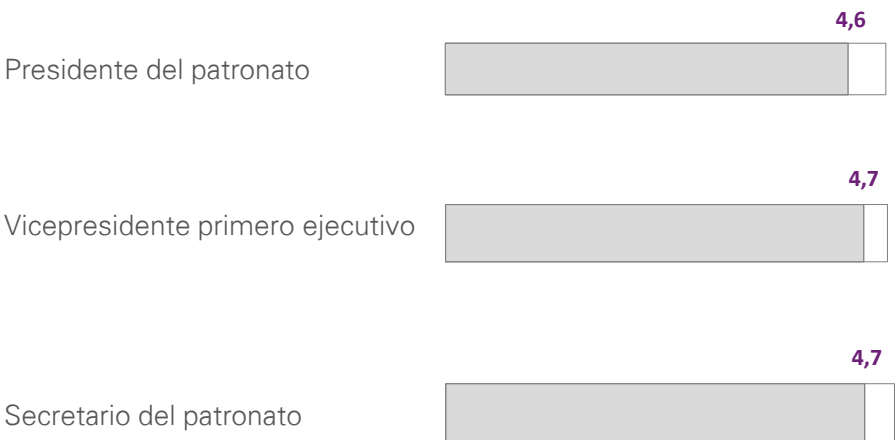
Patronato



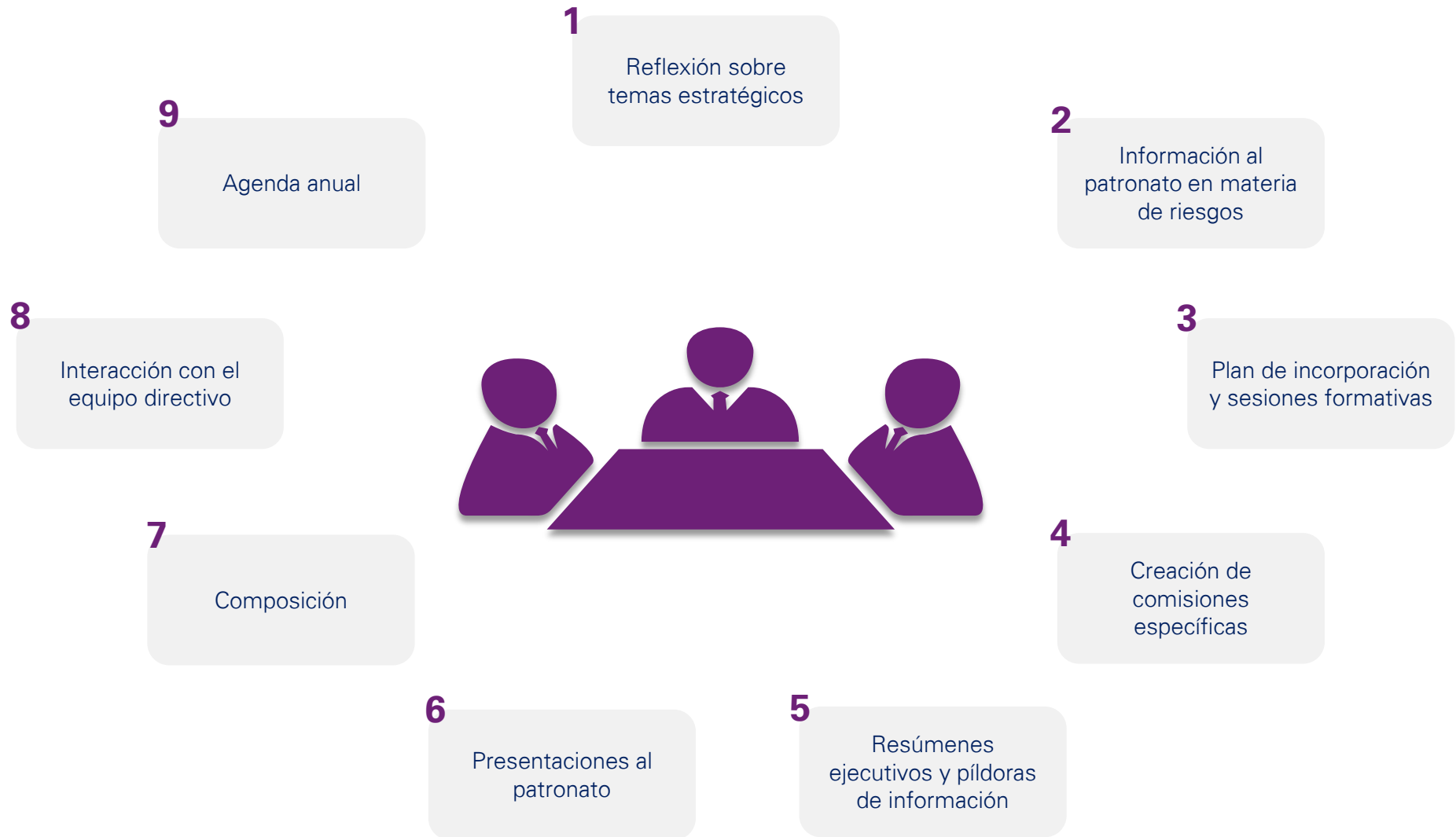
Comisión permanente



Personas clave



Plan de trabajo



Acciones propuestas

Acción 1: Reflexión sobre temas estratégicos

Analizar las distintas opciones –sesiones monográficas, punto en el orden del día, o creación de comisiones específicas – para fortalecer el debate del patronato acerca de los temas estratégicos de la Fundación y otras materias relativas al largo plazo.

Acción 2: Información al patronato en materia de riesgos

Fortalecer la información proporcionada al patronato en materia de riesgos y sobre cuestiones financieras relativas a la Fundación.

Acción 3: Plan de incorporación de nuevos patronos y sesiones formativas

Formalizar el proceso de incorporación de nuevos patronos y ofrecer sesiones formativas, previa de manda de los patronos, en materias que resulten de interés. Entre otros, los planes de formación se podrían enfocar en cuestiones relacionadas con el buen gobierno, los riesgos de la organización, o el entendimiento de las responsabilidades y roles del patronato y de los patronos.

Acción 4: Creación de comisiones específicas

Valorar la constitución de grupos de trabajo de carácter voluntario que permitan al patronato reflexionar y deliberar sobre temas que resulten de particular relevancia para la Fundación, como los temas estratégicos y el largo plazo, el impacto social, la empleabilidad o la accesibilidad, entre otros.

Acciones propuestas

Acción 5: Resúmenes ejecutivos y píldoras de información

Acompañar la información proporcionada de resúmenes ejecutivos que faciliten el análisis de la documentación y señalar las materias que requieran una mayor atención por parte de los patronos. Asimismo, remitir píldoras informativas con carácter bimestral sobre cuestiones relativas al funcionamiento de la Fundación.

Acción 6: Presentaciones al patronato

Enfocar la exposición de las presentaciones al patronato en los aspectos clave, para liberar espacios que se puedan dedicar al debate posterior u a otros asuntos de particular relevancia.

Acción 7: Composición

Reflexionar sobre la composición y el tamaño del patronato y la comisión permanente, así como sobre la necesidad de incorporar perfiles independientes de sectores socioeconómicos estratégicos para el ámbito de la discapacidad.

Acción 8: Interacción con el equipo directivo

Buscar fórmulas para impulsar la interacción del patronato con el equipo directivo, y en particular de aquellos patronos que no forman parte de la Fundación.

Acción 9: Agenda anual

Revisar el trabajo preparatorio de la agenda anual de materias para las sesiones del patronato y compartirlo con los patronos, posibilitando que puedan proponer asuntos a incluir.



kpmg.es

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG Spain, a limited liability Spanish company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.