

Nº1

MAGAZINE

MITJA PART AMB

TEMPS PER
CONVERSAR

Reptes i futur
de la gestió a
les entitats
esportives

 **comtec**
SPORTS CONSULTING

Col·lecció d'entrevistes
enregistrades a Barcelona
entre el novembre del 2017
i el juny del 2018

“Sport
has the power
to change
the world.”

Nelson Mandela, “Madiba”

“It has the power to inspire.
It has the power to unite people in a
way that little else does. It speaks
to youth in a language they
understand. Sport can create
hope where once there was only
despair. It is more powerful
than government in breaking
down racial barriers”.

“L'esport
té el poder
de canviar
el món”.

Nelson Mandela, “Madiba”

“L'esport té el poder de canviar
el món. Té el poder d'inspirar.
Té el poder d'unir les persones com
poques coses poden fer-ho. Parla als
joves en un llenguatge que ells entenen.
L'esport pot crear esperança on abans
només hi havia desesperació. És més poderós
que el govern per trencar les barreres racials”

MITJA PART AMB



Amb aquesta publicació inaugurarem el projecte "Mitja part amb...", que volem que sigui un espai per recollir converses, un espai per escoltar a líders i referents de la gestió, un espai d'inspiració per aprendre de l'experiència.

Això ho farem possible mitjançant una col·lecció de revistes monogràfiques sobre diferents sectors i àmbits de gestió, amb entrevistes a persones que són referents de lideratge o que acrediten una trajectòria professional destacada en aquest àmbit, amb la vocació de recollir la seva visió del present i futur del sector.

En aquest primer número de la col·lecció abordem la gestió d'entitats esportives mitjançant un conjunt d'entrevistes a personalitats que representen diferents esports i diferents vessants de la gestió en l'àmbit de l'esport: clubs esportius, instal·lacions esportives, federacions, competicions i esdeveniments esportius, l'Administració pública, etc.

És evident que aquesta publicació no hagués estat possible sense la participació de les persones entrevistades, a qui volem agrair de tot cor la seva col·laboració desinteressada per compartir amb nosaltres el seu coneixement, així com també la seva tasca i el seu llegat en l'àmbit de la gestió esportiva.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pau Negre'.

PAU NEGRE
CEO COMTEC QUALITY

SUMARI

ENTREVISTES



P.08

JORDI BERTOMEU

President i CEO
de L'Eurolliga de
bàsquet.



P.10

MARTA CARRANZA

Comissionada
d'esports de
l'Ajuntament de
Barcelona.



P.12

GABRIEL DOMINGO

Director General de
la Fundació Claror.



P.14

GERARD ESTEVA

President de la Unió
de Federacions
Esportives de
Catalunya.



P.16

JOAN FA

President de la
Federació Catalana
de Bàsquet.



P.18

GERARD FIGUERAS

Secretari general
de l'Esport de la
Generalitat de
Catalunya.



P.20

LEANDRO NEGRE

President de
Comtec Sports.
President d'Honor
de la Federació
Internacional de
Hockey Herba
(FIH). President de
la Fundació de la
FIH. Tresorer de la
Fundació Catalana
per l'Esport.



P.22

RAFEL NIUBÒ

Secretari General
d'Ubae-Eurofitness.
Secretari general
de l'Esport de la
Generalitat de
Catalunya
(2003-2006).



P.24

ENRIC TRUÑÓ

Soci Director de
Sport Assistance
2000.
Col·laborador de
Comtec Sports.
Regidor de
l'Ajuntament
de Barcelona
(1979 -1998).



P.26

ELISENDA PASCUAL

Gerent del Cercle
Sabadellès 1856.



IDEES CLAU

P.28

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

Ara mateix hi ha, en general, una manca de professionalització i qualitat en la gestió, tant en l'esport professional com en el de base, i, tot i que els últims anys les coses han millorat en aquest sentit, encara queda un llarg camí per recórrer. Cal tenir en compte que, tant en l'àmbit de la competició com en el de la formació, la competència és cada cop més gran. Per aquest motiu, cal incorporar coneixement i qualitat en la gestió de les entitats esportives. Sense talent no serà possible progressar.

■ I a escala europea?

La situació no és gaire diferent, tot i que, això sí, hi ha més disponibilitat de recursos. Des que es va acabar l'Eurolliga, estem treballant per millorar les estructures dels clubs. Fa uns anys, els clubs invertien fins a un 80 % del pressupost en la part esportiva, és a dir, en jugadors, entrenadors, etc., i tan sols un 20 % en infraestructures, promoció i altres activitats de caràcter no esportiu. Ara estem revertint aquesta tendència i els recursos dedicats a la part no esportiva suposen ja un 40 % del pressupost total dels clubs. No hi ha dubte que estem fent progressos. En tot cas, insisteixo en la necessitat de professionalitzar la gestió.

“El model de voluntariat ha passat a la història. Ja no no podem viure exclusivament de recursos públics”.



“Cal incorporar coneixement i qualitat en la gestió. Sense talent no serà possible progressar”.

■ Quins són els reptes que afronten els directius de les entitats esportives?

L'esport és un sector cada vegada més complex i sofisticat. Les noves tecnologies estan cada cop més presents i les fonts de finançament estan canviant: ja no podem viure exclusivament de recursos públics; el model del voluntariat ha passat a la història. Hem de ser capaços d'adaptar-nos a aquesta nova realitat i de generar i aplicar recursos de manera intel·ligent per arribar a la sostenibilitat. Això només ho aconseguirem amb una gestió professional i de qualitat.

■ Què opina del fet que hi hagi cada cop més normatives per garantir la transparència i la qualitat de la gestió?

Crec que són positives i necessàries per al sector. La nostra activitat està cada cop més estructurada i això exigeix més sofisticació també des d'un punt de vista normatiu. No hem d'oblidar, a més, els escàndols que des de fa un temps esquitxen les grans federacions, com ara la de futbol, o els problemes amb les assignacions de les seues olímpiques per part del Comitè Olímpic Internacional. Tot això, que fa molt de mal a l'esport, té l'origen en una evident manca de transparència i bona governança que se superarà gràcies a l'aplicació d'aquestes normatives.



Un desig per al sector

Sostenibilitat, rigor i transparència. Així aconseguirem que el sector sigui respectat.



Què aporta l'esport a la societat?

Moltíssimes coses: proporciona un sistema de valors, és bo per a la salut i és un instrument de socialització. A més, és una eina molt potent, imbatible, diria jo, ja que no hi ha res més formatiu que la pràctica esportiva, tant a escala individual com de grup.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

Crec que estem en un bon moment, però que no ha estat fàcil arribar fins aquí. Catalunya –i, més concretament, Barcelona– té una llarga tradició d'associacions i entitats esportives, els orígens de les quals es remunten al final del segle XIX, moment en què es comença a desenvolupar l'esport. Fins fa relativament poc temps, l'organització d'aquestes entitats es basava fonamentalment en el voluntariat i, fins i tot a l'esport de competició, els clubs tradicionals es finançaven a través de les quotes dels socis. Va arribar un moment, però, que l'activitat esportiva va començar a generar beneficis econòmics i això va generar un punt d'inflexió.

■ Això és un abans i un dresprés.

Sí, com a conseqüència l'Administració va haver de crear unes normes reguladores. Aquestes normes han anat complicant cada cop més la gestió i el finançament de les entitats esportives, que s'han hagut d'adaptar i professionalitzar de manera gradual per poder sobreviure.

“Les exigències administratives ens dificulten el dia a dia, però afavoreixen una major seguretat i qualitat”.



■ Des del seu punt de vista, com s'estan adaptant a aquesta realitat els directius d'aquestes entitats?

Jo diria que, en general, s'ha avançat moltíssim, que el sector té bona salut. Les entitats esportives, també les més petites, s'han adonat que un president, un secretari, un tresorer, tres vocals i una pila de bona voluntat ja no són suficients per tirar endavant. Cal fer números, tenir-ho tot al dia... No és fàcil, però ens hi anem adaptant, i des de l'Administració hem de continuar detectant necessitats i identificant en quines coses hem de donar un cop de mà.

“Un president, un secretari, un tresorer, tres vocals i una pila de bona voluntat ja no són suficients per tirar endavant”.

■ Quin paper hi tenen les institucions públiques?

Com a comissionada d'Esports de l'Ajuntament de Barcelona, la meva funció és facilitar la promoció de l'esport i fer costat a les entitats esportives. A l'Administració som conscients del gran valor que tenen les entitats esportives com a generadores d'activitat física i, per tant, de salut i benestar. Pel que fa a les exigències administratives, són les mateixes que “patim” a l'Administració. No és que ara tinguem una fixació amb l'esport. És una cosa que ens afecta a tots. És cert que ens dificulta el dia a dia, però afavoreix una major seguretat i qualitat. Per això hem creat una oficina d'atenció als clubs i entitats esportives de la ciutat on oferim, de manera gratuïta, assessorament en temes legals, laborals i fiscals, entre altres. A més, també els proporcionem suport econòmic mitjançant subvencions ordinàries per valor de prop dels tres milions d'euros per la seva feina en la promoció de l'esport. Per què puguin cobrar aquests diners, calen unes gestions que s'han anat complicant. Fer bé tota aquesta feina requereix més gestió.



Un desig per al sector

Recentment hem presentat l'enquesta d'hàbits esportius dels barcelonins adults de 17 anys d'edat en endavant i estem en un valor absolut de pràctica esportiva del 71 %. El meu gran desig seria, doncs, que l'activitat física i l'esport formessin part de la vida quotidiana de tots els ciutadans i ciutadanes de Barcelona.

També que el sector esportiu tingui un paper rellevant dins de les administracions públiques, que és el que de veritat es mereixen.



Què aporta l'esport a la societat?

Bàsicament penso que l'activitat física en fa més feliços perquè ens dona salut física, ens ajuda a socialitzar i ens proporciona equilibri psicològic. La gent que fa esport sol ser més positiva i compromesa. Estic convençuda que els seus beneficis són infinits.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

El sector esportiu és molt ampli i divers, i jo parlo des d'una parcel·la que és el món del fitness. En els últims cinc o sis anys, estem assistint a una autèntica revolució propiciada per una crisi profunda de consum. Organitzacions com la nostra, amb més de trenta anys de vida, es van veure amenaçades per l'aparició de nous models de negoci i uns preus més baixos.

■ Quins són, en la seva opinió, els reptes als quals han de fer front actualment els directius d'entitats esportives?

En un entorn com aquest, el repte és identificar les tendències més innovadores del sector i saber quines es poden adaptar i quines no. Després, a partir d'aquí, es dissenya una estratègia de competitivitat que garanteixi la supervivència i perdurabilitat de l'organització.

“Cal dissenyar una estratègia que garanteixi la supervivència i perdurabilitat de l'organització”.



■ Quins són els punts clau d'aquesta estratègia de competitivitat?

El punt clau és que s'ha superat el moment de la qualitat. Però, des de fa cert temps, el fitness –i l'esport en general– s'ha convertit en un sector emocional en el qual el més important és l'experiència del client, és a dir, el que el client sent o experimenta quan està entrenant. En el nostre cas, calia definir primer com volíem que fos “l'experiència Claror” i, per fer-ho, calia escoltar el client. Volíem que se sentissin “ben tractats”, “ben acollits” i fins i tot “valorats”. En els últims anys hem avançat en la manera d'obtenir informació directa i regular sobre l'experiència dels nostres clients. L'objectiu és centrar la nostra estratègia en el benestar emocional del client com a element distintiu i de valor.

“S'ha superat el moment de la qualitat. Ara el més important és el que sent i experimenta el client”.

■ La seva organització té diverses acreditacions de la norma ISO i recentment ha obtingut el Segell d'Excel·lència EFQM 500+. Què li han aportat?

A Claror hem estat sempre uns enamorats dels models d'excel·lència, en particular del model EFQM, que ens ajuda a alinear totes les peces de l'organització en una mateixa direcció i a fer-ho amb “excel·lència”, un concepte, en la meua opinió, molt més ampli que el de “qualitat”, amb el qual es busca donar alguna cosa més del que tothom espera. Així doncs, ens enorgulleix haver obtingut un segell tan prestigiós com aquest, fruit de la bona feina del nostre gran equip humà i de diversos anys de feina continuada seguint sempre l'estratègia marcada.



Un desig per al sector

Tant de bo el nostre sector no perdi mai la seva dimensió social davant la dimensió de negoci. Estem vivint un moment especulatiu, alguns li diuen “la bombolla” del món del fitness, a on la visió de negoci moltes vegades va en contra de la dimensió social. L'esport en la seva vessant educativa, de benefici social, és catalitzador del canvi i això s'ha de protegir.

Què aporta l'esport a la societat?

Salut, valors i felicitat. Salut, perquè la pràctica de l'esport i l'activitat física controlada contribueix a millorar l'estat físic de la població i a l'estalvi en despesa sanitària. Aporta valors com la disciplina, la constància i l'esforç, ja que tots sabem que sense aquests valors no es practica esport de manera regular al llarg de la vida. Finalment, l'esport genera felicitat, a través del benestar personal i la diversió.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a gestió?

La crisi que ha viscut el sector aquests darrers anys ha estat duríssima, amb una retallada pressupostària molt severa que ens ha obligat a reestructurar les nostres organitzacions per tal d'adaptar-nos a la situació. També ha servit per enfortir i sanejar les federacions i els clubs, eliminar despeses supèrflues i optimitzar els sistemes de gestió. Ara ens trobem en una segona etapa en què les normatives i el context són cada vegada més exigents.

■ Quins són els reptes que afronten els directius de les entitats esportives?

Comencem una tercera etapa, en la qual caldria reorientar les nostres organitzacions per assolir el nivell d'excel·lència. Per això cal que els directius reflexionem i comencem a treballar, des d'ara mateix, amb mètodes objectius que ens permetin assolir l'excel·lència en la gestió. Com? Establint un full de ruta, un pla estratègic que ens proporcioni una visió de les nostres entitats a mitjà i llarg termini; duent a terme una gestió més professional i estratègica que ajudi l'organització a avançar d'una manera coherent i consensuada.

“Posar èmfasi en la transparència és imprescindible”.



“Cal reorientar les nostres organitzacions per assolir el nivell d'excel·lència”.

■ El context exigeix més als directius

L'esport significa perseverar, perseguir l'excel·lència, treballar en equip, no defallir. Si tots aquests valors s'apliquen als directius i a la gestió obtindrem una fórmula d'èxit imparabile.

■ Quin és el paper de la Unió de Federacions Esportives de Catalunya?

Com a entitat sense ànim de lucre, la UFEC és, per definició, un òrgan solidari amb les federacions i, per extensió, també amb els clubs esportius. El que ens proposem és oferir-los tot el suport possible perquè puguin complir la seva funció i els seus objectius de gestió. A més, ja fa un parell d'anys que posem un èmfasi especial en el compliment normatiu i, molt especialment, en la transparència, que avui és imprescindible. Per això, a la UFEC no solament hem obtingut les certificacions corresponents de compliment normatiu, sinó que estem ajudant les federacions a obtenir-les: ara mateix, gairebé un 50 % ja les han aconseguit i l'altre 50 % les aconseguirà els propers anys.



Un desig per al sector

Que es materialitzi la nova proposta de la Llei de l'Esport de Catalunya, un text legislatiu que hem elaborat a la UFEC amb el consens de les federacions i els principals clubs esportius del país. Principalment, permet l'assignació de recursos públics perquè les entitats esportives assoleixin els objectius marcats per l'Administració. És fonamental que les entitats sense ànim de lucre disposin de finançament públic, de manera que ningú no sigui exclòs de la pràctica esportiva.



Què aporta l'esport a la societat?

Millora el benestar de la societat i redueix el cost sanitari: cada euro invertit en esport representa 9 euros d'estalvi en el sector sanitari. A més a més, ensenya valors fonamentals com ara el rigor, l'actitud i la motivació, que ajuden a construir una societat millor.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

Depèn de si parlem de federacions o de clubs. Són dos contextos diferents.

A les primeres, la gestió ha anat millorant en general, no només a Catalunya, sinó també a la resta de comunitats autònomes, i hi ha cada cop més consciència de la necessitat de professionalitzar-se. Però això requereix, entre altres coses, que hi hagi un canvi en la legislació.

■ Pot posar algun exemple de canvis legislatius que són prioritaris?

Per exemple, a Catalunya hi ha una llei que prohibeix als presidents de les federacions esportives autonòmiques percebre cap mena de remuneració per raó del seu càrrec. Això pot ser que funcionés, i fins i tot que fos positiu, fa alguns anys, però avui dia, per la seva envergadura i complexitat, una federació esportiva necessita un president amb dedicació completa. I això vol dir que ha de cobrar. Només així podrem créixer i millorar.

"Els gestors necessiten més formació i conèixer bé les normatives, tant les de transparència com les fiscals, per poder administrar bé els recursos".



■ Quina és la realitat de la gestió dels clubs esportius?

Pel que fa als clubs, penso que els gestors necessiten en general més formació i conèixer bé les normatives, tant les de transparència com les fiscals, per poder administrar bé els recursos. Cal tenir en compte que molts clubs tenen un patrimoni zero. Això vol dir que quan alguna cosa surt malament o no es compleix alguna disposició, els qui en paguen les conseqüències són els gestors, fins i tot amb el seu propi patrimoni. Amb una bona formació i assessorament, això es podria evitar.

■ La Federació Catalana de Basquetbol, que vostè presideix, està treballant en l'elaboració d'un pla estratègic. Quines passes s'estan fent en aquest aspecte?

Quan em vaig presentar a les últimes eleccions, vaig dir que elaboraria un pla estratègic a curt, mitjà i llarg termini per definir què volem ser. I això és el que estem fent. Per aconseguir-ho, hem sol·licitat la col·laboració de professionals de la consultoria, així com de persones de la pròpia federació catalana i de federacions d'altres comunitats autònomes, que s'han mostrat molt interessades. Hem volgut treballar amb molta participació perquè les nostres idees poden ser bones, però quan escoltes més persones, les conclusions són més ajustades a la realitat. Tot això ens ajudarà, sense dubte, a elaborar un pla estratègic de present i de futur eficaç.

"Cal un canvi de legislació".



Un desig per al sector

L'esport és com la música o la literatura: és cultura. No hauria d'haver-hi intervencions des del punt de vista polític. Tots estem d'acord amb els valors de l'esport, per la qual cosa hem de protegir-los i no fer-los servir amb altres interessos.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport?

Afortunadament, es tracta d'un sector que té una salut excel·lent. De fet, representa ja un 2,5 % del PIB europeu. A Catalunya, aquests paràmetres són molt semblants i a més podem presumir del fet que un 50 % de la població catalana practica esport de manera habitual.

■ Quin és la seva valoració pel que fa a la gestió?

Pel que fa a la gestió de les entitats esportives, cal dir que des de fa quaranta o cinquanta anys depèn principalment del voluntariat. Concretament, a Catalunya hi ha setanta-dues federacions esportives que engloben uns catorze mil clubs que, majoritàriament, estan gestionats per voluntaris.

“Hem de fomentar la professionalització del sector”.



“El sector de l'esport representa ja un 2,5 % del PIB europeu”.

■ Quins són els reptes als quals s'enfronten els directius d'entitats esportives?

Hem de fomentar la professionalització del sector. Cal tenir en compte que moltes entitats esportives, en especial les federacions, tenen unes dimensions comparables a les d'una pime i, en alguns casos, a les d'una gran empresa. Així doncs, de la mateixa manera que són necessaris tècnics esportius ben preparats, també necessitem directius amb una bona formació que es puguin dedicar plenament a la seva entitat esportiva i que, per tant, rebin una retribució per fer-ho.

■ Quines mesures tenen previst adoptar des de la Secretaria d'Esports?

Des de la Generalitat de Catalunya estem treballant perquè la legislació esportiva doni suport a aquest canvi tan necessari cap a la professionalització. En primer lloc, dissenyar un programa de formació orientat específicament a la formació dels directius d'entitats esportives. I, en segon lloc, premiar des de l'Administració la qualitat pel que fa a la formació d'aquests directius.

La nostra missió des de la Secretaria és posar els recursos públics en mans del sector perquè puguin desenvolupar els programes que marquem. Per poder obtenir aquests recursos, exigim a les entitats esportives uns requisits determinats. Una manera de potenciar la professionalització seria, per exemple, donar més punts als clubs o federacions que tinguin un segell de qualitat per la formació dels seus directius.



Un desig per al sector

Com a sector tenim una assignatura pendent, que és reivindicar el paper de l'esport a la societat i totes les coses positives que hi aporta, com ara afavorir la cohesió social, fer millorar el rendiment acadèmic, promoure la salut i contribuir, per tant, a reduir la despesa sanitària.

Fins ara els pilars fonamentals del benestar eren tres: l'ensenyament, les polítiques de benestar social i la sanitat. L'esport s'hauria de convertir en el quart pilar.



Què aporta l'esport a la societat?

En paraules de Mandela, l'esport és la força més important per aconseguir canvis, és molt més potent que la de les institucions públiques. L'esport és una esperança i un instrument únic per construir una societat més sana i més justa. Cal fomentar la pràctica diària d'activitat física des de l'escola per tal que es converteixi en un hàbit que mantindrem al llarg de tota la vida. D'aquesta manera estarem construint societats molt més saludables i també molt més felices.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

Ara mateix som en un moment de canvis importants. Fins no fa gaire, la gestió de les entitats esportives era a càrrec de persones que hi havien arribat per afició, perquè sentien passió per l'esport. Des de fa un temps, però, l'esport s'ha convertit en un sector econòmic important i més regulat cada vegada que exigeix una bona preparació als directius per dur a terme la seva tasca de manera eficaç. Ara mateix hi ha professionals i amateurs gestionant les entitats esportives i, tot i que uns i altres són importants, les seves responsabilitats no estan ben delimitades.

■ Quins son els reptes que afronten els directius de les entitats esportives?

En general, hi ha un gran dèficit de qualitat i ens cal avançar cap a uns models de gestió més especialitzats. Aquest és un dels reptes als quals ens enfrontem actualment, juntament amb el de la formació que, segons el meu parer, és fonamental. Això i un bon pla estratègic en cada entitat.

“És essencial que es garanteixin la transparència i l'ètica dins el nostre sector”.



“L'esport s'ha convertit en un sector econòmic important que exigeix una bona preparació als directius”.

■ Què opina del fet que hi hagi cada cop més normatives per garantir la transparència?

L'esport és un sector econòmic cada vegada més important, amb un impacte del voltant del 10 % en l'economia i, per tant, és lògic que proliferin les regulacions i els requisits formals. Tanmateix, el que em sembla essencial és que es garanteixin la transparència i l'ètica dins el nostre sector. Darrerament s'han conegut grans escàndols que han perjudicat la bona imatge del món de l'esport. Entre d'altres, hi ha els casos de dopatge o d'apostes a través de les xarxes socials, que poden influir en els resultats esportius.

■ L'Administració estableix mecanismes de control.

Sens dubte és positiu que s'apliquin mesures per prevenir aquesta mena de situacions, que hi hagi una bona comunicació i que es disposi d'un codi ètic supervisat per un organisme de professionals imparcials, capaços a més de jutjar tothom que l'infringeixi. En el si de les federacions internacionals ja es treballa d'aquesta manera, en part per imposició del Comitè Olímpic Internacional. Aquests requisits s'haurien d'estendre de dalt a baix i arribar a aplicar-se a tots els clubs.



Un desig per al sector

L'esport català necessita fer un salt cap a la qualitat, no solament pel que fa a transparència, sinó en tots els sentits: en la gestió de les entitats amb mètodes i controls moderns, en l'aspecte esportiu, amb jugadors més bons i també en l'aspecte tècnic, amb entrenadors i àrbitres amb una bona preparació. Si la qualitat millora, també millorarà l'esport per a tothom.



Què aporta l'esport a la societat?

És un recurs formatiu de primer nivell i de gran valor per a l'educació integral de les persones, sobretot dels infants, ja que fomenta l'adquisició d'habilitats i coneixements que els seran molt útils durant tota la vida. Vet aquí la gran força de l'esport!

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

Per poder respondre a aquesta pregunta, hem de tenir en compte que el sistema de gestió dependrà molt de la mida de l'entitat esportiva, i també de l'àmbit en què aquesta desenvolupa la seva activitat. No és el mateix parlar d'un club local que del Barça. Són realitats molt diferents que requereixen un sistema de gestió que s'adapti a les seves dimensions i al seu terreny. Sí que és important que en totes les entitats esportives, independentment de la seva envergadura, se separi clarament la part associativa o de voluntariat de la part professional. Tanmateix, penso que s'ha de millorar molt en els dos àmbits.

■ Quins són els reptes que afronten els directius de les entitats esportives?

La professionalització és necessària i suposa complir amb els requisits legals, perquè si no ho féssim ens exclouríem de la societat. El que passa és que sovint els directius d'entitats esportives són empresaris que han assumit aquesta tasca per afició. El problema és que, en gestionar-les, no segueixen els mateixos criteris que en les seves pròpies empreses. Prenen decisions enduts per la passió i la il·lusió, i no actuen com ho farien en els seus propis negocis. Per altra banda, hi ha un aspecte que normalment no es té en compte: la rendibilitat de les instal·lacions.

“La professionalitat comporta complir amb els requisits legals”.



■ Aprofitar les instal·lacions amb criteris de rendibilitat.

Jo mateix ho vaig aprendre d'un mestre quan una vegada em va dir: “El dia que aprenguis que el metre quadrat és molt car i que el cúbic encara ho és més, seràs un bon gestor”. Aquest és un aspecte fonamental al món de l'esport, on estem acostumats a grans pavellons: un metre quadrat és or i cal treure'n el màxim profit.

“Hem de distingir entre l'esport amateur i el professional”.

■ Què opina del fet que cada cop hi hagi més normatives?

Novament, crec que hem de distingir entre l'esport amateur i el professional. En aquest últim s'han de complir rigorosament totes les normatives pel que fa a temes laborals, d'assegurances i de transparència. Ara bé, l'esport amateur s'hauria de regir per unes regles menys estrictes, ja que, si no, no es podrà mantenir. L'objectiu principal d'un club de bàsquet de barri és jugar partits, no convertir-se en una gestoria. Els qui el dirigeixen, normalment s'han engrescat a fer-ho perquè els seus fills hi juguen o perquè ells mateixos són exjugadors. Hi són per afició i per il·lusió, no per dedicar-se a fer tràmits tot el dia. Això no és sostenible.



Un disig per al sector

Des del punt de vista dels requeriments i l'exigència, m'agradaria que hi hagués una línia “tova” per a l'esport amateur i una línia “normal” per a l'esport professional. En l'àmbit associatiu, que és el més feble, els clubs haurien de col·laborar amb altres entitats similars de la zona o amb altres clubs.



Tendència de futur

Els últims tres anys, el nombre de persones que practica esport per millorar la seva salut ha augmentat en deu punts. Cada cop vivim més anys i hem de procurar mantenir-nos en bones condicions físiques tant de temps com sigui possible. Per aquest motiu, estic segur que aquesta tendència continuarà a l'alça en el futur.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

El sistema esportiu a Espanya és molt sòlid i ens ha permès arribar on som ara. És una base molt potent que ens ha de permetre avançar encara més. A Catalunya tenim un model de voluntariat, basat en el compromís, i de cerca de cohesió social que funciona molt bé. Tanmateix, ha arribat el moment d'acompanyar-lo amb coneixements i procediments. El món de l'esport té grans fortaleses i, alhora, afronta reptes organitzatius importants.

■ Com s'ha arribat a la situació actual?

Per diferents motius: perquè pertanyem a la Unió Europea i ens afecten les directives que s'estan aprovant en aquest àmbit; perquè hem avançat i hem construït; perquè la crisi econòmica ha portat un nou escenari amb els patrocinadors.

Alhora, la societat actual ens exigeix una bona gestió, rendibilitat i seguretat. També ens demana finalitats educatives. De manera que els darrers anys tot s'ha complicat i ara ens toca recórrer al coneixement, no per ser buròcrates, sino per fer millor les coses.

“Un pla estratègic no és una «fórmula màgica» donada per algú extern”.



“El món de l'esport té grans fortaleses i, alhora, afronta reptes organitzatius importants”.

■ Quins són els reptes que afronten els directius de les entitats esportives?

Donar resposta a les exigències de la societat actual. Fent un esforç per innovar, ser creatius i gestionar més bé. D'aquesta manera obtindrem més bons resultats, serem més àgils i, com a conseqüència, oferirem millors serveis. En aquest procés és clau que cada agent es plantegi cap on vol anar i de quins mitjans disposa. Aquesta informació no s'ha de quedar en la teoria, sinó que s'ha de plasmar en un cronograma, amb un enfocament estratègic, que permeti orientar de manera adequada la línia d'actuació. Posteriorment, s'avalua la implantació de les accions i es corregeix el que cal.

■ A parer seu, quin és l'aspecte clau perquè un pla estratègic tingui èxit?

Que l'elaborin les mateixes persones que l'aplicaran. El col·lectiu humà que es planteja un projecte és el que està més ben posicionat per saber què està fent i ha de practicar l'exercici mental de «pensar-lo». Per progressar també caldrà que escolti els experts i treballi amb ells, que faci *benchmarking* i que rebi inputs d'altres realitats. L'element clau per a l'èxit, però, és que les persones que conformen l'organització s'impliquin plenament en el procés. Un pla estratègic no és una «fórmula màgica» donada per algú extern. Un pla estratègic s'ha de concebre des de dins de l'organització, amb l'ajuda d'especialistes que guïen el procés.



Un desig per al sector

Ser capaços de preservar el model actual i de posar-lo al dia millorant les eines de gestió. El meu desig és que això ho duguin a terme tots els agents del sector, des dels clubs de barri fins a les administracions. Hem de ser capaços d'innovar i de proporcionar als professionals els instruments organitzatius necessaris per poder fer la seva feina de manera eficaç.



Què aporta l'esport a la societat?

Valors molt positius. Promou el benestar i la salut de les persones, i també la cohesió social. Si bé no podem ignorar alguns problemes, més propis de l'esport d'alt nivell, com ara el dopatge, la compra de competicions i l'excés de mercantilització, és innegable que és una eina extraordinària de creixement personal i socialització. I a més és divertit.

ENTREVISTA

■ En quin punt es troba actualment el sector de l'esport pel que fa a la gestió?

Les entitats esportives, en concret aquelles que no tenen ànim de lucre, han quedat atrapades en el temps pel que fa a la gestió. Cal tenir en compte que són entitats històriques que al llarg dels anys han crescut molt, tant des d'un punt de vista social com econòmic, però ho han fet de manera desordenada, sense mètode. No han aplicat cap model de creixement ni de processos i tenen una estructura molt rígida i difícil de canviar, una cosa que no s'adiu gens amb les exigències del món actual

■ La professionalització del sector és una necessitat?

La professionalització és fonamental; no únicament dels directius, sino també dels càrregos intermedis. Un club o una federació és una empresa -de caràcter social, sí, però una empresa al cap i a la fi- i com a tal s'ha de gestionar per tal de millorar-ne l'eficiència en matèria de recursos humans, costos, etc.

“Cal flexibilitzar l'estructura de clubs i federacions i fer-la més dinàmica, per adaptar-nos a l'entorn canviant”.



“Necessitem que hi hagi cada cop més dones que ocupin càrrecs de responsabilitat”.

■ Quins són els reptes que afronten els directius de les entitats esportives?

Caldria flexibilitzar l'estructura de clubs i federacions, fer-la més dinàmica perquè puguin adaptar-se amb rapidesa a les circumstàncies d'un entorn que canvia de manera constant. D'altra banda, els gerents i directius d'entitats esportives necessiten formació empresarial. També caldria millorar i modernitzar les instal·lacions i rendibilitzar aquesta inversió buscant nous modes d'explotació per tal d'augmentar els ingressos atípics. Un altre dels reptes és incorporar la dona als llocs de lideratge de l'esport.

■ Hi ha molt poques dones directives en el sector esportiu.

El lideratge femení és una eina transformadora de la gestió esportiva. Recordo que quan vaig començar a treballar al món de l'esport (jo venia d'una multinacional) no hi havia cap dona gerent als clubs de natació ni de Catalunya ni d'Espanya, i estic parlant de l'any 2006. Aquesta situació ha de canviar. A més, les dones tenim una intel·ligència emocional que fa que fomentem el treball en equip, una cosa molt necessària per a la gestió eficaç de les entitats. Però per tal que això sigui possible caldria replantejar els horaris i buscar la manera que la conciliació entre la vida laboral i familiar sigui possible.



Un desig per al sector

Tinc diversos desitjos. La professionalització és fonamental. Cal començar a gestionar les entitats esportives com si fossin empreses. També cal aconseguir que hi hagi cada cop més dones que ocupin càrrecs de responsabilitat al món de l'esport, no només a la gerència, sinó com a caps d'instal·lacions, per exemple. I un últim desig: que les instal·lacions esportives siguin eficients energèticament. De fet, actualment estan molt lluny de ser-ho, però per aconseguir-ho necessitem més recursos i ajuda de les administracions públiques.



Què aporta l'esport a la societat?

Mandela va dir que l'esport té el poder de canviar el món, d'inspirar les persones i d'unir-les d'una manera que gairebé res ni ningú no és capaç de fer. I d'eliminar les barreres racials o culturals. I jo hi estic d'acord. En l'esport no hi ha races ni colors, només sentiment. Fomenta l'alegria i l'equilibri psicològic i és un potent dinamitzador de la societat.

MITJA PART AMB

IDEES CLAU

A continuació presentem les idees clau extretes de les entrevistes realitzades en aquesta primera edició de "Mitja part amb" dedicada al sector de l'esport.

Tot i que **el sector de l'esport és un conjunt d'àmbits i de realitats diverses** amb diferents dimensions, nivells de professionalització, recursos i capacitat de finançament, en termes globals els entrevistats manifesten que té una salut excel·lent, exemplificant-ho amb les següents afirmacions:

"L'esport s'ha convertit en un sector econòmic important, amb un impacte del voltant del 10 % en l'economia. Representa ja un 2,5 % del PIB europeu".

"A Catalunya un 50 % de la població practica esport de manera habitual".

"El nombre de persones que practica esport per millorar la seva salut ha augmentat en deu punts".

"Cada cop vivim més anys i hem de procurar mantenir-nos en bones condicions físiques tant de temps com sigui possible".

"Gairebé un 50 % de les federacions ja han aconseguit les certificacions corresponents de compliment normatiu, i l'altre 50 % les aconseguirà els propers anys".

1

Orientar el futur de l'esport amateur.

Si bé a Catalunya tenim un model de voluntariat, basat en el compromís i la cerca de cohesió social, que funciona molt bé, es detecten símptomes que indiquen que està passant a la història, al menys tal i com l'hem entès fins ara. Hem de ser capaços de preservar el model actual i millorar-lo innovant i adequant la legislació aplicable. És important que en totes les entitats esportives se separi clarament la part associativa o de voluntariat de la part professional. Cal diferenciar l'esport amateur del professional, permetent que es pugui regir per unes regles menys estrictes.

2

Professionalitzar-se.

Ara mateix hi ha professionals i amateurs gestionant les entitats esportives i, tot i que uns i altres són importants, les seves responsabilitats no estan ben delimitades. Cal començar a gestionar les entitats esportives com si fossin empreses. La professionalització és fonamental; no únicament dels directius, sinó també dels càrrecs intermedis. Però això requereix, entre altres coses, que hi hagi canvis en la legislació, la formació, l'assessorament i la incentivació.

Adaptar-se als canvis en les noves fonts de finançament.

3

El finançament de les entitats esportives està canviant i s'està complicant cada cop més, i les entitats s'han d'adaptar per poder sobreviure. Tot i que és important que les entitats sense ànim de lucre disposin de finançament públic, de manera que ningú no sigui exclòs de la pràctica esportiva, tot indica que difícilment podran continuar mantenint-se només amb recursos públics. Cal ser capaços d'adaptar-se a aquesta nova realitat i aplicar recursos de manera intel·ligent per arribar a la sostenibilitat.

4

Complir amb les normes reguladores.

Per tal de millorar la seguretat i la qualitat, les exigències administratives han anat complicant cada cop més la gestió de les entitats esportives, que s'han d'adaptar per poder sobreviure. El sector cada vegada està més regulat i exigeix una bona preparació als directius per dur a terme la seva tasca de manera eficaç.

5

Vetllar per la sostenibilitat, el rigor, la qualitat en la gestió.

Per aconseguir que el sector sigui respectat, cal treballar per millorar les estructures de gestió dels clubs, incrementant els recursos dedicats a la part no esportiva i fent un salt cap a la qualitat i l'excel·lència en la gestió. Cal avançar cap a uns models de gestió més especialitzats, entenent que al sector de l'esport existeixen realitats molt diferents que requereixen de sistemes de gestió que s'adaptin a les seves dimensions i al seu terreny.

6

Garantir la transparència i l'ètica.

Darrerament s'han conegut grans escàndols que han perjudicat la bona imatge del món de l'esport: casos de dopatge, actuacions extraesportives derivades de les apostes per influir en els resultats esportius, problemes amb les assignacions de les seues olímpiques per part del Comitè Olímpic Internacional, casos de corrupció que esquitxen a les grans federacions, etc. Tot això, que fa molt de mal a l'esport, té l'origen en una evident manca de transparència, d'ètica i de bona governança. Per tant, s'han d'aplicar mesures per prevenir aquesta mena de situacions, basades en un codi ètic supervisat per un organisme de professionals imparcials, capaços alhora de jutjar tothom que l'infringeixi.

7

Dissenyar estratègies de competitivitat que garanteixin la supervivència i perdurabilitat de l'organització.

Cal reorientar les nostres organitzacions, ja que el que funcionava fa cinc anys avui és insuficient. Cal potenciar la creativitat i la innovació. Cal plantejar-se cap on es vol anar i de quins mitjans es disposa. Cal implicar les persones que implantaran l'estratègia en la seva definició. Cal tenir present les noves tecnologies. Cal flexibilitzar l'estructura de clubs i federacions, fer-la més dinàmica perquè puguin adaptar-se amb rapidesa a les circumstàncies d'un entorn que canvia de manera constant. Cal centrar l'estratègia en l'experiència del client com a element distintiu i de valor.

8

Incorporar la dona als llocs de lideratge de l'esport.

Actualment hi ha un dèficit clar de presència de dones als llocs de responsabilitat en la gestió. Cal revertir aquesta situació, ja que el lideratge femení és una eina transformadora de la gestió esportiva que pot aportar moltes capacitats.

9

Millorar l'eficiència i la rendibilitat de les instal·lacions esportives.

Cal invertir per modernitzar les instal·lacions esportives, trobar nous modes d'explotació que permetin augmentar els ingressos atípics i fer que siguin més eficients energèticament.

10

Reivindicar el paper de l'esport a la societat.

L'esport ha de ser el quart pilar fonamental del benestar, juntament amb l'ensenyament, les polítiques de benestar social i la sanitat. Cal potenciar l'esport com a element de promoció de la salut, formatiu, socialitzador i de transmissió de valors. L'esport és sentiment, fomenta l'alegria i l'equilibri psicològic i és un potent dinamitzador de la societat. És una esperança i un instrument únic per construir una societat més sana i més justa. Hem de protegir els valors de l'esport i no fer-los servir amb altres interessos.



© Comtec Quality
Barcelona, novembre 2018. Primera edició

EDITORIAL

Comtec Quality

COORDINACIÓ I CONTINGUTS

Linguistic Animals

DISSENY

Fuera de Registro

IMPRESSIÓ

Pressing

COMTEC SPORTS

www.comtecquality.com

Tots els drets reservats.
Prohibida la reproducció total o parcial
sense la deguda autorització

MITJA PART AMB



HO FEM **POSSIBLE**

Rambla Catalunya, 39, 2.º 1.ª

08007 Barcelona

Tel. (+34) 93 487 46 56

www.comtecquality.com

#mitjapartambcomtec



