

# Esport i Responsabilitat Social: el cas Barça

**Josep Maria Canyelles\***

Des de fa uns mesos i sobretot d'ençà de l'èxit del triplet, el Futbol Club Barcelona<sup>1</sup> està essent analitzat en les seves claus futbolístiques i també en l'entrenament ocult de les altres claus (psicològiques, dietètiques, etc.). Però falta aprofundir en una altra clau, no tan vinculada a l'equip com al club: la gestió de la Responsabilitat Social.

Com qualsevol organització, ja sigui una empresa multinacional, una pime, una agència pública o una ONG, el Barça també està subjecte a la gestió de la seva responsabilitat envers la societat, és a dir, tots els aspectes que més enllà de les obligacions legals, formen part de les expectatives que els seus grups d'interès hi posen, d'allò que n'espera la societat, de l'exemplaritat que pot donar, ja sigui en matèries de caràcter ambiental, social o econòmic.

Lògicament, no és el mateix tractar el cas d'una empresa d'un sector industrial que tingui impactes ambientals rellevants, o una empresa que tingui la seva producció en països en desenvolupament amb greus impactes laborals, que tractar el cas d'organitzacions que d'entrada no sembla que tinguin impactes de tal magnitud.

Però la significació que ha pres l'esport en els nostres dies, i la seva capacitat de projectar valors envers la societat i molt especialment entre els més joves, fa que els clubs adquireixin una gran responsabilitat en aspectes molt vinculats a la promoció d'uns o altres valors socials.

En el cas del Barça, com faríem en qualsevol altra empresa, cal atendre quin són els aspectes que prenen més rellevància o -donat que aquest article és d'opinió i no hem efectuat cap anàlisi dels grups d'interès- analitzar quines són les bones pràctiques que el club ha considerat que calia portar a terme.

Cal començar indicant que els esports en general i el futbol en particular han desenvolupat unes noves condicions substancialment diferents a les existents només

fa vint anys. Les xifres econòmiques que mouen, l'interès mediàtic que susciten, les passions que mouen, i l'interès global que capten indiquen que, de manera similar al que s'ha produït en el món de l'empresa, s'ha passat a una nova era marcada per la gestió del coneixement i d'altres actius intangibles que són els que aporten el valor a l'organització. Així, es perfila que la gestió de la seva responsabilitat social hauria d'esdevenir un requeriment d'acord amb els models més avançats de *management*.

D'altra banda, el fet que el futbol tingui el nivell de popularitat de què disposa a Europa i a bona part del món li confereix una especial responsabilitat davant la societat, per la seva capacitat de mostrar pautes de conducta, crear valors socials, influir en tota la societat i molt especialment en els més joves.

Aquest és un article d'opinió lliure que recull evidències no contrastades obtingudes a través d'informacions públiques. No forma part de cap encàrrec professional. Té la pretensió de reflexionar sobre algunes de les bones pràctiques d'RSE.

Donat que no hem portat a terme cap anàlisi sistemàtica ni cap auditoria de l'organització, hem de fer notar que el fet que es destaquin bones pràctiques no pressuposa en cap cas que no puguin donar-se simultàniament males pràctiques.

<sup>1</sup> El Futbol Club Barcelona és l'entitat esportiva més important de Catalunya i una de les més importants del món pel que fa a projecció i massa social: és el segon club amb més socis del món (163.000) i té 1.888 penyes repartides arreu del món. Segons la [International Federation of Football History & Statistics](#) és en aquest moment [el millor club del món](#).

## Les organitzacions són intangibles

Donades les circumstàncies esportives, començarem per parlar de l'equip més que del club: el conjunt dels vint-i-tants jugadors que s'ha convingut a anomenar el *ziga-zaga team*. Ha causat sorpresa el fet que Pep Guardiola, un jove entrenador amb una breu experiència d'entrenar l'equip de segona B, hagi estat capaç d'aconseguir no solament els èxits en forma de triomfs sinó sobretot donar un caràcter que tothom titlla d'impressionant al joc del conjunt. I això amb un equip format per gairebé els mateixos jugadors que les dues temporades anteriors, en les quals els resultats havien estat decebedors.

En l'economia del coneixement, les organitzacions ja no només gestionen actius materials sinó que la dimensió dels intangibles ha passat a configurar-se com la que té més capacitat de crear valor i marcar la diferència. Així, mentre que a l'empresa típica de l'era industrial la motivació de les persones no era un factor rellevant, en les empreses de la nostra època ha passat a ser un factor determinant. D'altra banda, en aquelles més avançades s'ha entès que la motivació no era sostenible si s'havia d'incloure permanentment des de fora de la persona (per exemple amb el salari) i que la veritable motivació de la persona sols podia sorgir des de dins de cadascú fruit de la manera intel·ligent de gestionar els valors organitzatius. És així que la Responsabilitat Social es fa present en aquest paradigma i fruit d'aquesta necessitat.

El miracle Guardiola no ha estat més que la capacitat de bastir una adequada combinació dels actius tangibles i intangibles ben alineats cap a una estratègia i sota uns valors del club i de l'equip sòlids i coherents. El que ha fet en Pep no deixa de ser el gran repte de l'empresa de la nostra societat postindustrial: gestionar les persones passant d'una lògica del presentisme a una altra centrada en la generació de valor. Dit d'una altra manera, tenir els millors actius del món (jugadors / treballadors) no implica per a l'equip / empresa actual que aquests tinguin disponibilitat per a crear valor. La màgia necessària per a fer que unes persones posin tot el seu talent en joc és la gran virtut més desitjada avui dia. Per a aquells que encara confonguin RSE amb acció social, mecenatge, etc., els direm que la manera com s'entén avui aquest enfocament de gestió té molt a veure amb la capacitat de crear confiança entre els grups d'interès -entre els quals els propis col·laboradors- per tal de projectar la capacitat de crear valor per a totes les parts.

## Els jugadors són persones

El miracle de Guardiola descansa en una aposta que es remunta al 1979 i que és una de les bones pràctiques d'RSE més interessants del Club: [la Masia](#), que és la residència dels joves de les categories inferiors del club, per la qual hi han passat uns 500 nens amb el somni de convertir-se algun dia en esportistes d'elit.

Per als que estaven més lluny de la seva residència, la Masia també és el lloc on vivien i on se'ls proporcionen els estudis corresponents a la seva edat. Cal ressaltar que l'objectiu no ha estat només formar-los esportivament sinó també en l'esperit i els valors, fins al punt que el jove que no té els valors de l'esforç o el treball en equip no hi té continuïtat. Per contra, els que compleixen els requisits, si la seva família es troba lluny, se cerca la manera de poder-los acostar, facilitant l'acomodament i la recerca de feina per a una plena integració de l'entorn familiar al país. El cas de Leo Messi és un dels més coneguts, sens dubte.

Pocs clubs trobaríem en el món amb aquesta política de fomentar la pedrera d'acord amb uns valors humanistes i amb una inversió

econòmica tant potent. La majoria de clubs es limiten a formar joves del seu entorn, però el Barça va a buscar el talent jove arreu del món, amb el cost i el risc que això suposa. Així, la Masia és un model de convivència i tolerància, d'on han sortit jugadors que avui es consideren entre els millors del món (Iniesta, Puyol, Xavi, Messi...) i que tots comparteixen uns valors d'humilitat i senzillesa que salten a la vista i que formen part de l'estil de can Barça.

Aquesta bona pràctica, no obstant, no seria transferible a un altre club si no forma part d'un plantejament integral, ja que la relació entre futbol base i primer equip i totes les altres àrees no ha ser únicament de coordinació sinó de veritable alineació estratègica, incloent tant la visió com els valors corporatius. Així, des del futbol base s'ha de vetllar per la cultura del club de manera determinant, alhora que des de la funció de l'scouting no solament s'han d'observar les millors joves promeses del món sinó que s'han de considerar els elements conductuals (esforç, estudi, actituds, valors...) i contextuals (entorn familiar, sociocultural...).

Complementàriament i per al conjunt de tots els fitxatges es va crear al 2004 l'Oficina d'Atenció al Jugador, una iniciativa nascuda per a oferir tot el suport possible als esportistes i les seves famílies, sobretot en el cas dels que han d'adaptar-se a l'entitat i al país.



## El Barça és més que un club



Per a una organització que es plantegi l'RSE com un factor central de la seva estratègia i posicionament en el mercat i la societat, tots els elements de la seva planificació estratègica i elements comunicatius han d'estar-hi en sintonia i expressar-ho adequadament, ja sigui la seva missió, visió com el seu lema, etc.

"Som més que un club" és el lema del Barça, i no ho és per a una època sinó que expressa permanentment la seva identitat i la seva diferència. Ser més que un club, tot jugant amb una certa ambigüitat per tal de sumar i no restar, permet travar un món de complicitat al voltant del club com a expressió de la catalanitat.

Malgrat que el lema es remunta als anys 60, la identitat catalanista del club ve de molt abans per mitjà d'una mitologia que s'ha anat generant durant molts anys i que va quedar fixada permanentment durant el període de la dictadura franquista<sup>2</sup>.

Com a conseqüència, davant l'absència d'institucions de govern catalanes, suprimides

<sup>2</sup> Pensant en els lectors de lluny de la nostra realitat, indiquem alguns fets que han marcat aquesta història:

- [El 14 de juny de 1925](#), en plena dictadura de Miguel Primo de Rivera, els 12.000 aficionats del Barça que empenaven el camp de les Corts en un partit d'homenatge a l'Orfeó Català van xiular majoritàriament la *Marcha Real* mentre que van aplaudir el *God save the king*. L'informe policial va demanar la "clausura o dissolució definitiva del FC Barcelona" i "la expulsión del territorio nacional del Sr. Gamper", tot destacant que el FC Barcelona "ha dado pruebas constantes de su desafección a España". El governador civil [Jaime Milans del Bosch](#) va "clausurar por término de seis meses el funcionamiento de esa Sociedad". Gamper va haver marxar a Suïssa a causa de la pressió del règim dictatorial i, tot i que va tornar a Barcelona, ja no va presidir més el club i al 1930 va morir.
- El president del FC Barcelona, Josep Sunyol, fou executat sense judici previ per mateixes tropes franquistes que al cap d'uns anys també afusellarien el president de Catalunya, Lluís Companys. Sunyol també fou directiu de la [Federació Catalana de Futbol](#), diputat d'ERC a les Corts de Madrid, president del [RACC](#), mecenes cultural, o fundador del periòdic esportiu *La Rambla*, la qual va ser suspesa per ordre del [govern espanyol](#) durant alguns anys. Hi publicà el seu darrer article el juliol de [1936](#) reafirmant la seva fe en els principis de llibertat i de democràcia social.
- Acabada la Guerra Civil, el club va ser pres per les autoritats del nou règim franquista que fins al 1953 en designarien directament el president. Així, van espanyolitzar tots els estaments del club, eliminant qualsevol connotació catalana o anglosaxona, des del nom fins a l'escut, del qual se'n van suprimir les quatre barres de la bandera catalana per col·locar en el seu lloc la bandera espanyola.

Podríem prosseguir amb molts altres afers que van marcar el caràcter i la identitat del club, com l'afer Di Stéfano, en el qual, davant les intervencions d'estaments del règim franquista per a evitar que aquest jugador s'incorporés al Barça, la comissió directiva va presentar la seva dimissió en ple, acte prou valent en plena dictadura.

I fa un dies Alfredo Pérez Rubalcaba i Antoni Castells van debatre sobre la història i la rivalitat del Barcelona i el Madrid: [Nacionalisme i franquisme en el futbol](#).

per Franco, el club va esdevenir un dels símbols de la lluita anti-franquista i de la resistència contra el que representava el règim. El Camp Nou va ser un dels pocs escenaris públics on la gent s'expressava amb una certa llibertat i a més el club esdevingué el millor ambaixador de Catalunya a l'exterior, fent dels emblemes del club símbols de catalanitat.

Aquesta imatge és reconeguda més enllà del seu context cultural i polític més immediat, com es pot apreciar sovint en comentaris i escrits de persones d'arreu del planeta. Per exemple, a l'article [Homage to Catalonia](#), que Franklin Foer va publicar a la revista Time (14-05-06) hi diu:

During the era of the Franco dictatorship, Barça was the lone place where the Catalans could shout in their own language and denounce the authoritarian regime.

Paulatinament es va accentuar en tots els sentits la polarització amb el Real Madrid, considerat aleshores per molts l'equip del règim, fet que no es tractava solament d'una rivalitat esportiva, sinó que la defensa de la catalanitat i de les llibertats marcaven una distància insalvable.

Fou en aquestes circumstàncies que el Barça esdevingué un àmbit d'integració al país per part de molts immigrants que arribaven d'arreu d'Espanya i volien fer propis els senyals d'identitat col·lectiva de la seva terra d'acollida. Moltes altres organitzacions, des de les culturals i les eclesiaístiques fins a les associacions de veïns, les escoles catalanes que s'amagaven de la inspecció oficial, o els grupuscles polítics que funcionaven d'amagat, totes elles van canalitzar aquesta integració. I la vida del carrer, de les famílies, del comerç... Però el Barça arribava arreu i ho feia amb aquest plus de complicitat. Els crits de visca el Barça i visca Catalunya esdevenien un tot, com encara és ara, de manera que el sentiment envers un club implicava un compromís amb el país i una defensa de les llibertats personals i col·lectives.

Tota una responsabilitat a gestionar per part d'un club que ja havia estat batejat popularment amb el lema de 'més que un club'. Formalment fou en el discurs de presa de possessió del càrrec de president per part de Narcís de Carreras al 1968, però ja estava abans entre la gent de manera espontània. El mateix president Pujol va escriure una carta des de la presó el 1962 dirigida a la seva dona on afirma (en castellà per raons òbvies de censura):

*"Tú me dirás que el fútbol ya no es un deporte, y tendrás en parte razón: el fútbol de alto nivel se ha convertido en una merienda de negros y en un instrumento de masificación. Pero hay otros dos aspectos que no podemos obviar. El Barcelona es más que un club de fútbol..."*

Al mateix article de Time a què acabem de fer referència hi llegim:

Barça is the ultimate symbol of the Catalan people — one of their most glorious achievements, a monument to their language, history and struggle. But, at the same, it is a bastion of pluralism. Its anthem explicitly welcomes immigrants, and over time, it has served as a powerful instrument for assimilating newcomers into Catalan society.

## Gestionar la identitat

Hem vist com la identitat del club s'ha anat configurant al llarg de la història, sovint de manera molt espontània i canalitzant les inquietuds de les persones. El FC Barcelona ha estat usat per part de la societat per a canalitzar expressions i desitjos que no podia canalitzar per vies normalitzades i democràtiques.

Avui que les organitzacions de tot tipus, incloses les esportives, estan dotades de sistemes de gestió molt perfeccionats que procuren no deixar res a l'atzar, i que identifiquen valors, planifiquen estratègies, dibuixen visions corporatives, un club com el Barça ha de saber gestionar aquesta identitat de manera professional, essent fidel a la història i recollint les inquietuds de la societat actual, per mitjà dels seus [partprenents](#) o stakeholders. Tot un repte on la responsabilitat social hi juga un paper clau.

Vegem-ne un parell d'exemples, un lligat amb el valor del civisme i l'altre amb el valor de la catalanitat.

## Esport i valors cívics

L'esport és i hauria de ser una excel·lent plataforma de valors cívics. Tanmateix, els grans clubs acostumen a tenir grups violents entre els seus seguidors, persones que aprofiten les grans congregacions d'aficionats i la rivalitat entre colors per a exercir la seva violència verbal, física, o simbòlica, com quan es mostra per part d'alguns grupuscles simbologia parafeixista.

El Barça no ha estat l'excepció i, tot i que no ha estat dels grups més violents, l'existència dels Boixos Nois suposava un repte per a la institució. Durant presidències anteriors va existir una certa connivència i es pot afirmar que se'n va fomentar la seva existència com ho demostra el fet que disposessin de l'ús de locals dins de l'estadi. Juntes directives de molts equips han considerat que aquests grups ajuden a animar les grades i no han tingut en compte la deriva violenta que poden tenir i els valors perillosos que en ocasions acaben alimentant.

Si aquest és un dels principals reptes des del punt de vista de la responsabilitat social dels grans clubs esportius, en el cas del Barça es pot destacar l'encert de la junta directiva encapçalada per Joan Laporta d'eradicar de les grades barcelonistes qualsevol tipus d'actitud violenta organitzada. Com succeeix sovint quan parlem de l'RS de les empreses, aquí s'hi barrejaven factors purament ètics amb elements sobre la gestió de la pròpia identitat: si la història del Barça havia anat lligada a la defensa de les llibertats i del civisme, no n'hi

havia prou amb mantenir a ratlla aquests col·lectius sinó que calia eradicar-ne la llavor i llançar un missatge nítid en contra de la violència i les pràctiques que poguessin connectar amb ideologies totalitàries. Aquesta va ser una acció de valentia que va comportar amenaces personals i que avui dia es pot considerar exemplar i una bona pràctica d'RSE a imitar per altres clubs.

El civisme del FCB com a opció institucional es correspon lògicament amb el de la seva afecció, la qual és reconeguda arreu del món com una de les tenen un comportament més cívic, i lògicament molt més després de les accions dutes a terme per a foragitar els grupuscles violents<sup>3</sup>. Òbviament, s'escapa de la influència del club allò que puguin certes persones en el marc de les celebracions festives al carrer.

D'altra banda, el fet que aquests valors siguin consubstancials al club i que aquest en garanteixi una integritat **reforça la reputació** de la institució i suposa un coixí de seguretat davant qualsevol incident. Aquest és un aspecte bàsic pel qual moltes grans empreses que tenen en la reputació corporativa una part central del seu valor de mercat disposen d'unes polítiques de gestió de la seva RSE. Saben que els hi va la confiança amb la clientela i amb els altres [partprenents](#), i saben que davant de qualsevol sospita damunt una activitat presumptament il·lícita de la companyia, no rebrien d'entrada el càstig del mercat sinó el benefici del dubte fins que se'n pogués demostrar la veracitat.

No debades, fixem-nos què va succeir quan el diari francès [Le Monde](#) ara fa uns anys [va acusar](#) públicament el Barça d'haver incorregut en pràctiques il·legals de dopatge. Malgrat el fet noticable que suposa, tota la premsa i comentaristes d'aquí i també majoritàriament de fora van fer un cas molt relatiu a la notícia, dubtant de les fonts i demanant que aportessin més informació sobre una acusació tan greu.

El FCB va desmentir la [notícia](#) segons la qual el doctor Eufemiano Fuentes (suposat instigador d'una [àmplia xarxa de dopatge](#)) hauria prestat els seus serveis al club. El que és rellevant és que una bona reputació facilita que els diferents grups d'interès no donin cap crèdit a una burda acusació, la qual sí que podria causar un perjudici d'imatge en clubs que, per una mala gestió ètica i un baix nivell reputacional, disposessin de poca confiabilitat. Cal dir que

---

<sup>3</sup> La voluntat d'exercir un control ferri de la seguretat s'ha trobat fins i tot en circumstàncies curioses com que la Policia catalana (Mossos d'Esquadra), que són els que tenen coneixement dels individus que poden comportar conflictivitat, trobés l'impediment de la Policia estatal espanyola per a actuar a la final de la Champions. El club sempre coordina aquestes accions per tal de vetllar per la màxima seguretat de les persones i la bona imatge del club i, com a mostra de la importància que s'hi dona, cal fer notar que el membre de la Junta que assumeix la responsabilitat de la seguretat és el càrrec públic que durant temps havia dirigit des del govern la policia catalana. Lamentablement, la policia espanyola no va voler que la policia catalana fes les accions preventives en un esdeveniment internacional, podent posar en risc la seguretat dels presents, i sols va acceptar que algun membre dels Mossos d'Esquadra hi fos present sense uniforme oficial. L'anècdota ens serveix per a mostrar el clar compromís del Club i la importància que es presta a aquesta qüestió.

finalment Le Monde fou [condemnat](#) per falses acusacions.

Encara sobre els valors cívics, no els hem de limitar a l'àrea institucional sinó que des del terreny de joc hem de trobar-hi una coherència, en l'estil, en les expressions, en els gestos<sup>4</sup>. Dins del que és normal en un esport on la força física és molt important, el Barça no s'ha mostrat com un equip especialment violent sinó tot el contrari, jugant molt més la carta de la superioritat tècnica. No s'aprofundiria en els valors cívics si els jugadors despleguessin un joc brut, mentre que el *fair play* i les formes elegants suposen fins i tot un motiu d'orgull per als seguidors dels colors i els afeccionats a l'esport en general. Jaume Cruz, catedràtic de Psicologia de l'Esport de la UAB, a l'article [Guardiola i les claus de l'èxit](#) (El Periódico, 6-06-09) ens diu:

Ara, molts aficionats blaugrana estem doblement contents. 1) per haver guanyat tres títols i, 2) sobretot, per la manera com s'han guanyat: a) amb un estil de joc ofensiu, elegant i gairebé sense cometre faltes; b) amb uns jugadors que s'han esforçat al màxim en partits i en entrenaments, i, c) amb un gran respecte pels rivals. Aquestes característiques resulten, així mateix, molt atractives per als psicòlegs que pensem que la figura de l'entrenador és molt important en la iniciació esportiva i que l'esport professional ofereix models als joves esportistes.

---

<sup>4</sup> Es nota la manera com el club treballa aquests aspectes amb casos com quan el jugador Touré va fer una botifarra després de marcar un gol a la final de la Copa i un altre jugador, Eto'o (el qual precisament sempre ha estat bastant vehement en les seves expressions) va al darrere a disculpar-se davant el públic de la zona. De fet, el mateix jugador va demanar perdó al dia següent en roda de premsa i va matisar que va ser una reacció en calent davant els crits racistes que havia rebut a l'inici del matx.



## Barça i identitat



Des de sempre el club s'ha vinculat amb plena complicitat amb els elements de la catalanitat, posant l'accent en els elements culturals, socials i de llibertats, procurant fent-ho sense exclusions i sense anar a la contra de res ni de ningú. La defensa de la identitat del

país ha de ser feta de manera que pugui ser compresa per tota la massa social de fora del propi àmbit cultural i que fins i tot pugui generar simpaties i adhesions a la causa de la llibertat i la diversitat.

En l'inici de l'era Laporta, es va voler remarcar aquesta dimensió fonamental fent-la més explícita, amb campanyes com 'Fent país' (que pretenia la promoció del futbol català o la defensa del català a Europa) o amb la presència de cantants catalans abans dels partits a l'Estadi, accions que van anar acompanyades d'altres com els àpats de la diversitat per a fomentar el respecte envers l'adversari esportiu.

L'esport hauria de ser un àmbit que recollís pràctiques i sentiments de la societat i on la politització a què el sotmeten els estats tendís a diluir-se, com havia estat als inicis de les disciplines esportives abans que la política s'adonés del poder que pot exercir per mitjà de l'esport.

Així el Barça sempre ha mostrat activament tot el seu suport a les seleccions esportives catalanes, per tal de recuperar el reconeixement internacional que havien tingut abans de la dictadura i que avui no pot recuperar per una intromissió política fora de l'esperit de l'esport i de la mateixa carta olímpica, malgrat ser una exigència de la societat catalana i dels seus clubs i esportistes. Recollint aquest sentiment de la societat catalana, expressada per organitzacions esportives, culturals, socials i polítiques i institucions, el Barça exerceix avui una part de la seva responsabilitat envers el país.

Un altre exemple més recent seria el fet que l'actual junta ha aconseguit que per primer cop la UEFA hagi reconegut el català com a llengua [oficial](#) de la final de la Champions, de manera que la documentació oficial, els accessos de [transport](#), la traducció de les rodes de premsa o la megafonia de la final de Roma s'ha expressat en italià (per la seu) i en anglès i en català (pels clubs finalistes). O també s'ha aconseguit que el president de Catalunya rebí el tracte equivalent a cap d'Estat, a diferència del tracte degradant rebut anteriorment en què la nostra màxima representació institucional havia de seure a la cinquena fila en qualitat d'amics i familiars de l'expedició blaugrana.

Allò que la política no aconsegueix, es pot aconseguir per mitjà dels compromisos d'RSE d'algunes empreses i organitzacions<sup>5</sup>.

Un factor determinant en la gestió de la identitat és el fet de viure-la sempre en positiu, com a acte d'afirmació i sense introduir cap element de conflictivitat que pogués crear dissensos. Aquest és un factor determinant per a comprendre la plena connexió del Club amb la societat catalana, el fet de ser un espai de trobada de persones nascudes al país o vingudes de fora, i aportar elements d'integració i diàleg. Ho ha estat al llarg de la història i ho continua essent ara amb tota la nova immigració.

A més, aquesta manera de ser, de sumar i no restar, també ha estat possible fer-la compatible sense dificultats en el context espanyol, ja que són molts els seguidors de fora no ja de Catalunya sinó dels Països Catalans que tenen el Barça com el seu club de referència o com el club que els desperta simpaties.

El Barça ha tingut l'habilitat de saber guanyar simpaties i no generar animadversions entre els aficionats de l'estat espanyol, tant en moments de derrota com de domini futbolístic. La manera de fer compatible la catalanitat de la seva identitat amb el fet de tenir més penyes fora dels Països Catalans que en la suma de tots aquests, segurament s'ha d'explicar per un capteniment basat en la mesura, el saber fer, el *fair play*, la modèstia... i cada cop més en el que avui en diríem la gestió de l'RSC.

<sup>5</sup> De manera similar, recordem quan el català va ser oficial a l'NBA per la presència de Pau Gasol.

## Un club global

Malgrat que fos conegut a nivell mundial, el Barça ha estat fins fa poc un club local. En els darrers anys el Barça ha pres la decisió d'esdevenir un club global, privilegi sols disponible per a uns pocs clubs. Aquest gran repte porta aparellades unes conseqüències econòmiques i alhora filosòfiques. Lògicament cal entrar de ple en la comercialització global (amb el que pot comportar de pèrdua o distorsió de valors socials o identitaris) i alhora cal gestionar un posicionament que marqui la diferència.

Recordo quan Ferran Soriano, vicepresident econòmic del club, ens ho explicava en un acte a l'IDEC, i ens venia a dir que s'havia produït un canvi fonamental en el model de negoci ja que el futbol havia passat de ser un esdeveniment de caràcter local (model 'circ') a ser alguna cosa semblant a una companyia d'entreteniment global (model walt disney). Aquest canvi beneficia els clubs que saben aprofitar el creixement i situar-se entre els més grans del món, en un cercle virtuós que realimenta el procés i marca la diferència entre uns pocs clubs globals i altres que romanen locals. Per descomptat, no tots els clubs poden aspirar a ser globals cosa que no els resta cap mèrit: segurament un club com l'Atlético de Bilbao no hi té interès, ja que el factor identitari el treballen a nivell local, els preocupa fer que la canalla basca jugui a futbol i fins i tot les samarretes se les fan ells.

Sorprenien les explicacions de Soriano parlant del Barça absolutament com si parlés d'una empresa, d'una manera tan clara que potser sols ho poden fer uns directius de qui no es dubti del seu compromís social i institucional. Precisament l'RSE es troba en l'estil per fer un gran club global, amb unes grans xifres financeres i alhora amb un bon govern, una transparència i una dimensió social que es mantingui central.

El Barça no podia menystenir que entre els clubs globals s'estava produint una lluita per créixer, almenys tant com ho faci "la indústria" per no perdre quota de mercat. Clubs que estaven igual fa uns pocs anys ara han diferit perquè un ha multiplicat exponencialment les seves vendes. El procés de comercialització ha afectat de manera radical les activitats dels clubs: venda de drets d'emissió, drets d'imatge, merchandising, hospitality, etc., han orientat els clubs a desenvolupar estratègies orientades al màrqueting amb el risc que el conjunt del club pivoti al voltant de l'àrea comercial.

Seguint amb aquesta comparació amb altres sectors de l'economia, Soriano plantejava l'existència de distorsions com ara el fet que fruit de certes requalificacions urbanístiques un club pogués pagar per un jugador imports exorbitants fora de la racionalitat interna de la indústria. O una altra distorsió seria el fet que regulador també hi jugui, referint-se al fet que les federacions tinguin seleccions que s'enduen

els treballadors mentre el club continua pagant-los. Això seria impensable en qualsevol altra indústria, i més amb el risc de lesions, les decisions sobre el calendari, el nombre de clubs, els tornejos... Sigui com sigui, els diners que es mouen en l'esport professional suposen un volum alt, amb tots els riscos i interessos que posen en joc.

Alhora els grans clubs amb pressupostos enormes tenen la pressió lògica dels èxits esportius. És evident que no hi ha una correlació directa entre pressupost i títols, ja que pot guanyar la Champions un equip amb un pressupost cinc vegades inferior a un altre, cosa que no té gaires equivalents en les altres "indústries". Però el normal seria que a termini mitjà termini sí que els resultats esportius acompanyin els econòmics.

Tota aquesta nova realitat economicista i managerial que afecta els clubs més grans marca la necessitat de gestionar-ne el desenvolupament de manera sostenible, ètica i socialment responsable. En la mesura que se'n fa una gestió netament empresarial, la gestió de l'RSE dels clubs esportius esdevé una necessitat per tal d'incorporar una gestió dels valors i dels sentiments d'una varietat tan complexa de grups d'interès.

Des d'aquest punt de vista, és significativa l'aposta de FC Barcelona per a sanejar econòmicament el club i iniciar aquesta fase expansiva i de canvi amb solidesa. L'objectiu del dèficit zero no solament suposa una responsabilitat financera sinó una recuperació del prestigi que pogués haver resultat malmès davant la societat i les entitats financeres. Així, el creixement hauria de venir -com realment ha estat- després d'una contenció pressupostària, sempre d'acord amb una estratègia corporativa molt ben definida.

Aquesta estratègia global també implica definir grans mercats: Àsia, on el Barça hi té grans seguidors, els Estats Units, gran àmbit emergent per al futbol, sense oblidar-se d'Europa, on el Barça abandera la proposta d'una lliga europea entre els grans equips del continent.

## Més que un club local i més que un club global



Parlant de la globalització, vegem el que ens sembla un dels elements més interessants com a síntesi de la gestió de la seva RSE.

El lema de ser més que un club expressa un sentit d'identitat que pren sentit en clau local. El Barça pot internacionalitzar-se mantenint aquest lema, però si del que es tracta és de construir un club global, cal trobar un espai ambivalent per a un lema que sigui interpretable en clau local i alhora en clau global.

El fet que el Barça marqui la diferència respecte als altres quatre o cinc grans clubs del món fent una aposta per uns valors de civisme i solidaritat suposa una línia coherent amb la pròpia essència i permet donar un sentit vàlid per a tot el món al fet de ser més que un club.

Aquest és un pas clau, perquè es corria el risc que aquests valors quedessin arraconats a l'àmbit domèstic i que de cara al món el Barça fos una empresa esportiva més. D'aquesta manera, la institució manté la fidelitat de la seva massa social alhora que permet obrir-se a la ciutadania global amb una proposta de valor que no és solament esportiva sinó una experiència completa.

Aquesta aposta es va materialitzar amb l'esponsorització inversa de les samarretes. El primer equip del Barça era dels últims equips que no havien venut la seva samarreta per a publicitat, amb la dignitat institucional que això implicava però amb la consegüent pèrdua d'ingressos. El repte era si anar a obtenir aquests ingressos –decisió que hauria estat absolutament legítima– o fer alguna cosa alternativa per marcar la diferència.

Així, la idea que més va satisfer la junta<sup>6</sup> era la de lluir en la seva samarreta un lema solidari relacionat amb els nens, la pau o amb el racisme. El fet que la samarreta del Barça mai hagués mostrat cap marca comercial donaria més valor a aquesta aposta solidària, la qual va implicar col·laborar econòmicament amb Unicef

<sup>6</sup> Durant unes setmanes, tot semblava apuntar qui tindria el mèrit de ser pioner en l'esponsorització de la samarreta blaugrana seria l'empresa d'apostes per internet Betandwin. Però sorprenentment, després d'un llarg i intens debat, la junta rebutja les successives ofertes i des de l'entitat es va considerar que tot i estar davant d'unes propostes econòmiques molt atractives entre els 50 i els 60 milions d'euros per tres temporades, el seu esperit no recollia els valors i sentiments del barcelonisme. Aquest argument, més filosòfic que crematístic, va acabar pesant més que les necessitats econòmiques, que en tot cas ja havien deixat de ser tant urgents.

i alhora deixar de percebre molts diners de publicitat.

De fet, la junta ja havia anunciat anteriorment la voluntat de destinar un 0,7% dels ingressos ordinaris, uns dos milions d'euros, a projectes solidaris dels [objectius del mil·lenni](#). I el president Laporta ja havia explicat i ressaltat la tasca del club en matèria de responsabilitat social, valorant la importància d'iniciatives solidàries d'aquest tipus i comparant-la amb la tasca realitzada per altres clubs del món. "El Manchester United, que és el que més aportacions feia aleshores en matèria d'RSC, destinava una quantitat anual de tres milions d'euros".

En una notícia a Tribuna Catalana dels inicis del mandat (26/04/2004), llegim unes declaracions de Laporta en aquest sentit: "El Barça és més que un club, s'ha repetit vegades i vegades. L'actual junta ha pres un seguit de decisions que actualitzen aquest lema i el materialitzen en accions de relleu cívic, cultural, ètic i polític. La junta que presideix Laporta sembla estar tenint la capacitat de connectar alhora amb la tradició i amb les sensibilitats més joves, de fer tant petits gestos (aquelles festes prèvies als partits, amb reinterpretacions de l'himne i tot) com propostes de fons (l'aposta per eradicar la violència), que marquen la seva gestió amb un aire de revolució tranquil·la absolutament reconfortant".

Els acords amb agències de les Nacions Unides no s'han limitat al més conegut d'Unicef sinó que també se n'han firmat amb Acnur o la Unesco, per mitjà de les quals ja porta més de dos anys col·laborant amb diferents programes que focalitzen infància vulnerable o en risc d'exclusió social, amb un resultat de més de 25.000 infants ajudats arreu del món.

- MÉS és una aliança entre el FC Barcelona, Nike i ACNUR / UNHCR per apropar l'esport i l'educació a joves vulnerables i refugiats de tot el món. Els beneficis obtinguts amb la venda de productes amb la marca MÉS, es distribuïran entre la Fundació FC Barcelona i la campanya [ninemillion.org](http://ninemillion.org) d'ACNUR / UNHCR, per conscienciar el públic i finançar projectes d'esport i educació per a alguns dels nens més necessitats del món.
- La campanya amb l'ACNUR s'ha orientat als infants refugiats, i ha comptat amb la participació d'un dels seus principals proveïdors, la marca de peces esportives Nike. Ho llegim així al Periódico: "L'acord consisteix a recaptar fons a través de la venda de material esportiu (elaborat amb cotó orgànic i tinta de soja) amb l'eslògan Més, primera de les paraules del lema barcelonista Més que un club. Per qüestions de donar impuls





internacional també a la marca Barça, l'eslògan és en català i es promocionarà a tot el món”.

4/12/2008 17:37 H PRESENTACIÓ A BARCELONA

El Barça promou una campanya d'ACNUR per ajudar els nens refugiats



EFE BARCELONA  
El FC Barcelona i un dels seus principals proveïdors, la marca de peces esportives Nike, han presentat avui en societat un nou projecte de solidaritat en aliança amb l'Agència de Refugiats de l'ONU (ACNUR/UNHCR), a través del qual els tres ens uniran esforços per recaptar fons.

L'acte ha cobrat una dimensió social extraordinària al club català, fins al punt que cap jugador del primer equip del FC Barcelona ha comparegut avui davant els mitjans de comunicació per evitar qualsevol gest que pogués eclipsar el conveni que han firmat el Barça, la

- Olivier de la Rue, responsable de cooperació internacional de l'ACNUR, ha reconegut que han escollit el Barça perquè amb l'entitat catalana es viu "una història d'amor". Per la seva part, el representant de Nike ha explicat que el lema en català s'ha consolidat, i no en anglès, "seguint les directrius del Barcelona". Laporta ha defensat la posició del Barcelona davant els actes solidaris i ha recordat "el caràcter pioner" en l'àmbit esportiu del club català en aquest tipus d'actuacions”.
- Amb el director general de l'UNESCO, M. Koïchiro Matsuura, el president del FCB van fer una [declaració conjunta](#) amb ocasió de la Jornada internacional per a l'eliminació de la discriminació racial. I representants del programa « Veus joves contra el racisme », iniciativa de [l'UNESCO](#), del [FC Barcelona](#) i de la [Coalició Europea de Ciutats contra el Racisme](#) en col·laboració amb el Parlament europeu van presentar a Brussel·les un document amb deu recomanacions per lluitar contra el racisme a l'esport i gràcies a l'esport. Aquestes recomanacions foren elaborades després de consultes amb joves d'entre 15 i 18 anys per mitjà d'escoles, clubs d'esports, consells de joves, fòrums internet etc. per recollir la seva opinió sobre els valors de respecte, solidaritat i tolerància a l'esport.
- El prestigiós Consell Econòmic i Social (ECOSOC) de les Nacions Unides, que debat sobre aspectes econòmics i socials d'abast mundial, ha acceptat la Fundació FC Barcelona com a membre d'aquest organisme. Aquest Consell, integrat per organitzacions i entitats del sector privat i de la societat civil de 54 països, serveix com a fòrum de discussió per aportar idees que promoguin a nivell mundial millores en la vida de la població, la plena ocupació, el progrés econòmic i social i el foment del respecte dels drets humans i les llibertats fonamentals.

[Aquestes accions i altres](#) amb les Nacions Unides han servit per a desplegar una línia d'RSE alineada amb l'esperit global que el nou Barça pretén desenvolupar. Aquestes accions li han valgut un reconeixement i un prestigi

internacional com a club socialment compromès i són la base damunt la qual es planteja l'estratègia d'expansió internacional mirant d'atendre tots els riscos, no només els financers sinó també els reputacionals.

Les relacions amb la comunitat és una de les àrees que les empreses que gestionen la seva RSE més declaren i pitjor porten a terme. Si bé en països anglosaxons n'hi ha una experiència més gran, sembla que el Barça ha tingut clar que si vol ser global no pot relacionar-se en exclusiva amb el seu país originari sinó que ha de saber fer-se del lloc on vol operar, on aspira a guanyar quota de mercat.

En aquest sentit, la decisió –ara ajornada per la crisi- d'entrar en el mercat nord-americà, venia acompanyada per l'obtenció d'una llicència a la Lliga de la MFS, com una manera de mostrar a la societat americana que hi vol participar i posicionar-s'hi i que no pretén anar només a la recerca d'ingressos<sup>7</sup>.

Les habilitats culturals, socials, econòmiques, que el club i la seva junta puguin tenir han d'acompanyar-se, per guanyar terreny en un mercat tan competitiu com l'americà, d'un factor que marqui la diferència: els valors de la solidaritat, representant alguna cosa més que esport. La construcció d'aquest model –que no mera imatge- basat en el civisme és el seu millor aval en societats com la nord-americana.

<sup>7</sup> Seria bo estudiar si les empreses originàries de països petits tenen una major sensibilitat a l'hora de comprendre que la Terra encara no és plana i que no solament existeix la diversitat com a realitat passiva sinó que cal generar mesures proactives d'adaptació als mercats on es vol entrar. És possible que empreses com el Barça o "la Caixa", entre moltes altres, hagin après fa molts anys com moure's en contextos diversos gestionant-ho amb la màxima autenticitat: passar del context català a l'espanyol i estar-hi simultàniament, establint-hi relacions positives, no excloents, ha estat un aprenentatge que ha de facilitar l'expansió pel món, essent excel·lents en el respecte a la diferència, la gestió del multilingüisme i la diversitat cultural, les oportunitats en relació amb les comunitats locals, etc.

## El club dels socis i sòcies

Una de les característiques més rellevants en el vessant institucional és el fet que el Barça no va passar a ser una Societat Anònima quan els canvis normatius així ho van preveure per a evitar el caos de gestió i el desastre econòmic d'una enormitat de clubs esportius. La maniobra astuta fou crear una fundació que actués de manera equivalent, però salvaguardant la pertinença del club a la seva base social i el seu caràcter no lucratiu.

Aquesta es pot valorar a data d'avui com una de les decisions estratègiques més importants per a mantenir la línia de continuïtat i els valors institucionals, gràcies als quals es manté la política social, el compromís amb el país, i els valors cívics. Sense ser una condició suficient, aquest és el fonament que permet que el Barça pugui donar resposta a les expectatives dels seus grups d'interès.

Sens dubte, si tot plegat només es tractés d'un espectacle aquest club podria ser una SA, però el Barça havia de continuar gestionant el plus de ser més que un Club. En comparació, és fàcil observar com els grans clubs del món, malgrat que expressin bons desitjos respecte la pedrera, acaben optant per una política de talonari amb grans fitxatges milionaris sense altres polítiques esportives de fons.

Fer dels clubs un objecte de les inversions i desinversions del capital marca un punt de distància envers l'afecció, ja que difícilment aquesta pot sentir l'emoció que se sent amb un club que pertany als socis. Per molt bé que jugui el Chelsea i per molt que hi hagi una comunió amb els colors, no es podrà evitar mai el punt de distància emocional amb el propietari Abramovich.

Per exemple, el Manchester City ha estat adquirit per capital dels emirats àrabs i tenen l'objectiu de posar-se a l'alçada del Manchester United, mitjançant un programa de fitxatges impressionant. Lògicament, el projecte social no existeix ni interessa perquè no saben quants anys durarà la inversió, i tot el que els preocupa es basa en el rendiment a curt termini, basant-se en la política de màrqueting i imatge dels cracks. Contràriament, la política actual del Barça està plantejada en el llarg termini, independentment de les juntes directives, com ja hem comentat en parlar de la Masia.

Els jugadors poden donar grans èxits però tenen un límit en el temps, com les juntes. El que queda és la reputació del club i el fet de ser, com s'ha afirmat des de la direcció, "el club més gran i més democràtic del món". La diferència democràtica que marca el Barça ha estat afirmada i reconeguda des de la premsa britànica, com llegim a the Guardian ([Barcelona's model of integrity shows right is might. Vital role of fans in success and culture](#)

[of Catalan club sets example for giants and minnows of English game](#). David Conn):

That democracy maintains Barça's status as a sporting beacon, a people's club: if supporters do not approve of the people running it, they can vote them out. Imagine that at Old Trafford.

Retornant al que significa el Barça per a Catalunya, i atenent a les febleses político-institucionals del país, és evident que el Club no podia quedar a la intempèrie del mercat. Les característiques singulars del país fan que al costat d'un sòlid teixit empresarial hi hagi d'haver algunes institucions que assegurin la seva vinculació per mitjà de fórmules jurídiques no accionaries: el Barça, com les caixes, les mútues, les cooperatives, les fundacions, i fins i tot el RACC, no es poden comprar. Els països petits, i sobretot quan no disposen de la fortalesa institucional d'un Estat al darrere, necessiten certes proteccions per a garantir la continuïtat del projecte i la capacitat de continuar creant i retornant valor.

## El lideratge, la persistència i la modèstia

Les claus de l'èxit esportiu apunten a l'entrenador Pep Guardiola, el qual ha demostrat no solament un dot de lideratge i professionalitat sinó una integritat en els seus valors. Sovint hem defensat que l'RSE ha de servir per a recuperar la cultura del treball, de l'esforç, de les coses ben fetes. Doncs el Pep encarna perfectament aquestes actituds i els hi suma la persistència i la modèstia.

Les seves paraules quan es va fer càrrec del primer equip del FC Barcelona van ser que no prometia títols sinó esforç i persistència. I al llarg de tota la temporada, quan els resultats s'acostaven a l'excel·lència, en tot moment va mostrar una gran modèstia, un sentit de la relativitat, i un respecte pels contraris, fins al punt de disminuir el valor de les gestes fetes fins al moment i remarcar que encara no s'havia guanyat res.

Els seus valors són compromesos i equilibrats, contundents però sense ferir a ningú. El seu caràcter serà se suma al fet de ser una persona culte. Això li confereix un valor d'exemplaritat en un món com el de l'esport –i la nostra societat en general– on prima la violència verbal, els excessos i la lleugeresa.

La seva constància és sens dubte el que li va permetre netejar-se la taca que el futbol italià li va causar quan el van acusar injustament de dopatge amb nandrolona. Un altre jugador ja hauria abandonat la lluita però ell va persistir fins que al final [la justícia italiana li va donar la raó](#) i la innocència. Avui li resulta molt important de cara a la seva integritat i exemplaritat que el món sàpiga que sempre s'ha comportat amb *fair play*.

També respecte els valors de país hi trobem posicionaments nítids: des del primer moment, va deixar ben clar que ell parlaria sempre en català a les rodes de premsa responent a la premsa de parla catalana i en castellà, anglès, italià a la resta de periodistes. De fet, això no seria un valor enlloc del món ja que seria purament el sentit comú, però en el context de l'estat espanyol implica coratge. I les seves rodes de premsa són escoltades amb detall i gran interès. Aquest lideratge ha tingut com a gran èxit que un conjunt de professionals d'alt nivell, reconeguts mundialment i amb sous astronòmics hagin arribat a comportar-se com un veritable equip avantposant els valors del respecte, el treball i la implicació.

Joan Golobart, en un article a la Vanguardia titulat [Las tipologías del líder](#), i fent referència al llibre de Ferran Soriano "La pilota no entra per atzar", esmenta que l'anterior entrenador de l'equip, Rijkaard, "en la seva gestió de persones, va pecar d'boníssim i no adoptar aquelles mesures que requeria la plantilla blaugrana, fet que va suposar una gran pèrdua de valors dins del vestidor. Per analitzar un

tècnic, el primer que es fa és parlar de si és ofensiu o no, quin sistema tàctic utilitza o els canvis que fa en un moment determinat. Sembla que això i només això és el que pot aportar quan jo els asseguro que aquests aspectes tan sols arriben al 5% de la seva tasca. La resta, aquest petit 95%, el componen altres coses de les quals gairebé mai es parla i que finalment són les que importen. És molt important que el teu líder sigui un home que es sostingui en els valors. Que quedin clars i ben definits. Valors en els quals es tingui en compte la capacitat de sacrifici, la solidaritat, la professionalitat, la justícia. Si s'aconsegueix traslladar tot això als jugadors, els asseguro que el 4-3-3, que el pressionar quatre metres per davant del teu camp o el canvi de tal o tal altre jugador a falta de 40m és pràcticament anecdòtic. Perquè aquests valors estiguin sempre a la pell dels jugadors, l'entrenador ha de saber moure entre la reflexió i l'emoció".

Alguns dels detalls amb què Guardiola ha sabut redreçar el rumb ara potser passaran a microhistòria del moment. Per exemple el fet que volgués que els jugadors triessin conjuntament una cançó que els identifiqués com a grup, com a manera de fer pinya: el club té l'himne però el grup havia de tenir uns elements d'identitat com a equip. Així '[Viva la vida](#)' dels Coldplay ha marcat la comunió de valors per a aquesta temporada. És una de les puntes visibles de com gestionar valors d'equip, allò que vol fer tota empresa avui dia.

Un altre exemple que potser ara molts imitaran ha estat el vídeo que va passar als jugadors en els set minuts previs a saltar al camp per a motivar-los en la final de la Champions. Les imatges estaven inspirades en la pel·lícula '**Gладиатор**' i amb música del 'vencerà' de l'ària '**Nessun dorma**' o el '**Turandot**' de **Puccini**. Novament, apareixen valors significatius ja que Guardiola sols va posar una condició: "Que hi apareguessin els 24 jugadors de la plantilla".

Finalment, aquests dies veiem com la coherència arriba fins al punt de no aprofitar-se de la situació actual per demanar una millora contractual. Amb la mateixa modèstia de sempre (fent el mateix esforç igualment podríem haver perdut) tant ell com Txiki Begiristain han renunciat a l'ampliació i millora del contracte. Afirment que estan còmodes i troben justos els contractes que tenen i, d'altra banda, opinen que el nou equip directiu que surti de les eleccions ha de tenir les mans lliures. Tota una lliçó de respecte a la institució i al valor del treball.

29/05/2009 14:58 H ELS PREPARATIS DE GUARDIOLA

Santi Padró, autor del vídeo per als blaugranes: "En Pep em va demanar ajuda per guanyar la Champions"

•• El film amb què el tècnic va motivar els seus jugadors abans de la final es veurà diluït a TV-3



ERNEST GUERRERO BARCELONA El periodista Santi Padró, autor del vídeo que van veure els jugadors abans de sortir a disputar la final de la Champions League a Roma, ha afirmat al programa Els Matins, de Josep Cuní, que "el que aquest vídeo intenta fer realment és unir un equip que ja està unit. La unitat de la temporada és la mateixa que hi ha al vestidor i era el que volia Pep Guardiola que el vídeo transmetés".

Padró ha explicat que dies abans de la final el tècnic blaugrana li va enviar un missatge al mòbil en què li demanava: "Fes-me un favor. Ajuda'm a guanyar la Copa d'Europa". Després d'una reunió,

MÉS VÍDEOS

MÉS INFORMACIÓ

- El mín es rendeix a la gesta del tricampany
- El Futbol Club Barcelona, candidat al premi Príncep d'Astúries dels esports

## Altres pràctiques

**Seccions.** Una acció que quedaria emmarcada dins de l'RSE seria l'existència de les seccions d'altres esports, les quals suposen el 10% del pressupost de l'entitat. Cal dir que totes han estat tradicionalment deficitàries i que s'assumeix des de l'entitat, a diferència de altres clubs de certs territoris que reben el suport de les administracions públiques locals en concepte de promoció turística o similar. A més, cal dir que moltes seccions del club tenen un palmarès impressionant (en hoquei i handbol, per exemple, són els equips més guardonats de la història d'aquests esports).

**Teaming.** El Barça ha decidit donar suport a aquesta iniciativa solidària que presenta una forma diferent de donar suport a una causa social, reunint petites donacions per traslladar a diverses fundacions o causes benèfiques. No és una fundació, ni una ONG, és simplement una idea per millorar el món. La idea del Teaming és que el màxim de persones d'una empresa s'uneixin per fer una microdonació d'1 euro per persona, per exemple, convertint una quantitat simbòlica i poc significativa en l'àmbit individual, en una suma considerable i valuosa. En poques paraules, el valor rau en fer equip.

"En el futbol, el treball en equip és clau per guanyar partits i títols. Però el treball en equip entre empreses, els seus empleats i fundacions pot fer alguna cosa molt més important. Fent Teaming es poden guanyar vides, ajudar a la gent que més ho necessita." Per dur a terme el Teaming cal entusiasme i voluntat i això és el que van demostrar els jugadors i membres directius del Barça, al participar en aquest projecte, fent Teaming i transmetent el missatge perquè sigui conegut pel màxim de gent possible i s'entengui seva funció social.

**Eficiència energètica.** El club ha signat amb la Generalitat de Catalunya un conveni que té per objectiu millorar la gestió energètica del club i també la dels residus. Entre les actuacions previstes, la direcció estudia instal·lar una placa fotovoltaica damunt la tribuna del Camp Nou per fer un ús més eficient de l'energia i reduir el consum elèctric, que és enorme en els dies que hi ha partit. La placa tindria entre 2.500 i 3.000 metres quadrats (una superfície similar a la del Fòrum). Altres actuacions previstes són millorar la gestió dels residus, tot fomentant la recollida selectiva i el reciclatge, i prendre mesures per disminuir el consum d'aigua. A més del Camp Nou, l'acord preveu millorar la sostenibilitat a la resta d'instal·lacions esportives del club, inclosa la nova Ciutat Esportiva de Sant Joan Despí.

**Recollida selectiva.** El FCB va signar un conveni amb la Fundació ECOTIC i l'associació Asimelec per reciclar els residus dels aparells elèctrics i electrònics que es generen a les seves instal·lacions. El club es converteix així en la primera entitat esportiva que arriba a un acord amb aquestes associacions per dur a

terme la recollida, gestió, tractament, revaloració i reciclatge de tots els residus dels seus aparells elèctrics i electrònics.

**Contractació col·lectius.** El FCB fa un 2% de quota de reserva del personal contractat pel club a persones amb algun tipus de discapacitat.

**Integració esportiva.** Acord amb l'Institut Guttman per a la incorporació, com una de les seccions del club, l'equip barceloní de bàsquet en cadira de rodes. "Està clar que no som una ONG, però, dins de la nostra missió com a organització sense ànim de lucre dedicada a la gestió d'un projecte esportiu, estem orgullosos de poder fer veure a la societat com mitjançant el futbol es pot fer alguna cosa per canviar el món".

**Clàusules socials.** El FCB es va comprometre a introduir clàusules antiracistes als contractes dels jugadors i patrocinadors del club per combatre la xenofòbia, segons va anunciar al Parlament Europeu en el marc de la presentació de les conclusions del programa La veu dels joves contra el racisme, una iniciativa promoguda per la Unesco. A més, es va comprometre a "portar a terme" aquestes propostes i va afirmar que les presentarà i defensarà en tots els organismes on estigui representat el club blaugrana.

El FCB també va anunciar la seva adhesió a la campanya "A Taula, en Català", promoguda per la [Plataforma per la Llengua](#) i l'Associació en Defensa de l'Etiquetatge en Català (ADEC). Amb aquest compromís, el club estableix el criteri de l'etiquetatge en català per a les compres que faci l'entitat de productes comercials, començant per les begudes refrescants, cerveses, vins, caves i llet. A partir d'ara, les noves concessions que signi l'entitat o en les renovacions de les vigents amb les empreses proveïdores de productes de l'entitat esportiva, inclouran una clàusula que establirà que els productes siguin etiquetats almenys en català. Amb aquestes mesures, la Junta Directiva del Futbol Club Barcelona mostra la seva voluntat de respectar l'entorn cultural i lingüístic i contribuir a la normalització de la llengua pròpia del país. La campanya està dirigida als grans consumidors, tant entitats públiques com privades, amb l'objectiu que a través del seu compromís s'aconsegueixin trencar certes inèrcies empresarials adverses a la plena normalització del català. La campanya compta amb l'adhesió d'ajuntaments, universitats, la Mesa del Parlament de Catalunya, bona part dels partits polítics i entitats privades catalanes.

Cal dir que la premsa ha traslladat algunes accions preses en coherència amb aquests compromisos, com ara el fet que es rebutgés fer un viatge en una aeronau d'LTU, pertanyent a la companyia Air Berlín, tot i que ja havia pagat les despeses del vol. Malgrat que no s'han fet declaracions oficials, tot sembla indicar que el canvi de companyia podria estar relacionat amb la [polèmica](#) originada pel

director general d'Air Berlin, Joachim Hunold, que va publicar una editorial a la revista de la companyia en la que ridiculitzava la utilització del català a Mallorca en resposta a una petició formal del govern balear d'utilitzar el català en les comunicacions de la companyia.

La gestió de proveïdors o les matèries ambientals es troben entre els aspectes a desenvolupar sota una major sistematització, com també els processos de diàleg i transparència amb els grups d'interès.

També la selecció d'aliances publicitàries i la cessió d'ús de la marca pròpia ha causat alguna reacció crítica com quan una marca de



formatges va esdevenir el formatge oficial del Barça. Si bé, en aquest cas una empresa poc sensible a la llengua catalana va haver de canviar la seva política lingüística, l'apropiació excessiva dels símbols del club va semblar excessiva a alguns socis.

**Gestos solidaris.** Les visites nadalenques de jugadors a nens hospitalitzats o moltes altres com la participació en el llibre [Històries solidàries de l'esport](#), editat per un grup de periodistes esportius catalans, o moltes altres per l'estil i col·laboracions amb entitats socials. Especialment destacable seria el fet que la plantilla del Barça ha decidit donar el 0,7% de les primes extraordinàries a una obra humanitària.

**Cultura.** [Lletres, al camp!](#), organitzat des de l'any 2005 per la Institució de les Lletres Catalanes i la Fundació FC Barcelona, és una acció de promoció de les lletres catalanes que es realitza durant la segona quinzena d'abril, coincidint amb la [Diada de Sant Jordi](#). Amb la campanya, que pretén fomentar la lectura, es difon una selecció d'autors reconeguts.

**Valors educatius.** El FCB i el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya han impulsat de manera conjunta la creació de la web [juga-la.cat](#), un nou espai virtual que té com a principal objectiu fomentar els valors crítics del jovent a través de l'esport. Per això es disposa de dues versions, una pels alumnes de Primària i l'altra per als estudiants de Secundària. Les activitats que es proposen en l'espai web hauran de servir per treballar conceptes com la convivència, els drets humans, la millora personal, el potenciament de valors i dels comportaments positius.

**Adhesió a les campanyes i els temes de país.** El Barça sempre ha fet costat en aquells temes que es podien considerar de país, és a dir que representaven un interès nacional o que responien a un interès general, i que tinguessin a veure amb la consecució de les llibertats, el desenvolupament de la democràcia o

l'aprofundiment en els valors socials i ambientals. Així la institució ha donat [suport a la demanda d'un nou Estatut d'Autonomia](#) (com ja s'havia fet al 1918 en època de la Mancomunitat), a [l'apagada de llums per a sensibilitzar sobre el canvi climàtic](#), ha fet mostres per la Pau davant la guerra d'Iraq, ha donat [suport al Dia de les Seleccions Catalanes](#), entre altres iniciatives de la societat a les quals s'ha sumat, llançant d'alguna manera el missatge potent de la presència del club en aquelles reivindicacions que formen part del sentiment majoritari de la societat.

Aquests dies podem llegir que el president del Barça junt al de l'Espanyol, l'abat de Montserrat, els expresidents de la Generalitat o artistes i intel·lectuals, s'ha sumat a la campanya [Televisió sense fronteres](#), en referència a l'impediment perquè la Televisió de Catalunya es pugui continuar sintonitzant després de vint-i-cinc anys d'emissions en tots els territoris de parla catalana, incomplint la Carta de les Llengües que el govern espanyol va firmar i ratificar.

**Empreses.** Cal fer notar que els patrocinadors són empreses que gestionen la seva RSE o bé que tenen pràctiques interessants en la matèria: La Caixa, TV3, Damm, Nike, Telefónica, Grup Borges, Llet Nostra... O entre els proveïdors: GasNatural, RACC, Assistència Sanitària...



## Impacte econòmic

Entre les moltes reflexions que es podrien fer sobre esport i economia, ens limitarem a tractar un aspecte d'actualitat i que de ben segur que serà font de polèmica i debat més enllà de l'esport en els propers mesos.

Efectivament, aquests dies de juny en què tots els equips preparen la temporada vinent, s'està donant un nou debat que també té consideracions ètiques, al voltant de la moralitat dels imports econòmics satisfets per alguns clubs per a fitxar els jugadors de l'elit. A banda del debat més recurrent, enguany s'hi afegeix el de l'oportunitat de fer despeses tals en la particular conjuntura de crisi.

Cal dir que el FCB ha optat per moderar els imports econòmics i no s'ha estat de criticar els imports exageradament alts satisfets per altres clubs, argumentant que estaven fora de la pròpia lògica del mercat. Si bé d'entrada l'actitud del FCB es podria considerar alineada amb la filosofia expressada i especialment en un moment de sacrifici per part d'una part significativa de la ciutadania que s'està veient afectada per la crisi, no volem incorporar-ho dins el recull de bones pràctiques entenent que no és una pràctica prou contrastada ni prou consolidada, i que també podria venir motivada per la no necessitat d'efectuar cap gran fitxatge milionari. Ja serem a temps d'incorporar aquesta pràctica en el futur.

En tot cas, sí que podem observar la tendència segons la qual el FCB de fa una dècada també era dels clubs que pagava milionades per a certs fitxatges, en una política que algú ha qualificat de tirar la casa per la finestra. Sembla, segons el que observem, que el Barça estigui entre els clubs que han après la lliçó i han aplicat correctius a aquella fugida endavant sense límits econòmics ni ètics. Llegim en un comentari a la [Vanguardia](#) que cal "fitxar pel preu just per a fer-se respectar".

No volem fer d'aquest tema, doncs, una controvèrsia entre un club o un altre, ja que en certs moments tots aquells que s'ho ha pogut permetre poden haver incorregut en excessos. Però el cert és que la necessitat esportiva de fitxar combinada amb l'aposta per un model de gran impacte mediàtic i fugida endavant i tot plegat en un moment de greu crisi mundial ha començat a provocar un debat social, que va més enllà de l'esport i que pren un to ètic i responsabilitat envers la societat.

Podeu veure, per exemple el reportatge de la Vanguardia "[El Madrid crea su burbuja. El club blanco revienta el mercado del fútbol. Duras críticas a los 67 millones que Florentino Pérez ha pagado por Kaká](#)" ([html](#) [pdf](#)) on diverses persones des de la política a les ONG, passant per escoles de negocis i sindicats, expressen el seu punt crític sobre aquest model i la incomoditat que genera en un moment com aquest i s'arriba a proposar la conveniència de limitar el sou dels jugadors, o s'alerta del risc

que aquestes bombolles s'hagin d'acabar resolent amb requalificacions urbanístiques. I aquest rebombori era previ al que ha succeït uns dies després amb el fitxatge més car de la història, per més de 96 milions d'euros. A banda de les anàlisi sobre l'oportunitat de fer una operació d'aquesta mena en plena crisi, també s'ha obert el debat més genèric sobre d'on surten aquests imports: "[Algú li haurà de donar els diners i estaria bé que ho expliqués. Com pot ser que a un equip de futbol li deixin tot aquest capital tenint en compte la situació de crisi econòmica i la política de restricció de crèdits que estan seguint tots els bancs](#)", va criticar Sala i Martín. I el president de la UEFA també [ha intervingut](#) demanant seny.

També s'hi fan anàlisis economicistes sobre la improbabilitat que en aquestes circumstàncies el retorn econòmic de la inversió pugui arribar a compensar. I és que el que està en entredit és tot un model que, a banda de ser propugnat per Florentino Pérez, ha arrelat molt en el futbol anglès, segurament enlluernats amb els casos d'èxit dels italians, que ja hem pogut veure com han acabat.

Certament pot ser complicat analitzar en termes ètics o economicistes una matèria dominada per les passions. La passió és inherent a la competició esportiva, però podem fomentar diferents formes de passió<sup>8</sup>. Una passió que sigui fruit del fitxatge de determinades estrelles o d'una rivalitat exacerbada tindrà un punt d'insostenibilitat en el temps o uns riscos ètics permanents.

Les conseqüències negatives de la crisi global haurien d'anar acompanyades d'una penetració de valors de sostenibilitat en l'economia i en la cultura empresarial, extraient el millor aprenentatge de tot el que es pugui haver fet malament. Malament rai si aquesta crisi que ens assota no té com a conseqüència positiva, correctiva i preventiva, una major extensió de l'RSE<sup>9</sup>. Entre els nous valors econòmics que hauran de formar part també de la ciutadania, hi haurà els derivats de l'esgotament de la cultura del tot és possible fent ús del crèdit.

I si compartim aquesta nova orientació –o limitació profunda d'allò que se'ns havia fet creure fins ara– podem considerar que les demostracions segons les quals dins l'esport tot és possible, i no hi ha limitacions econòmiques ni ètiques a comprar les millors figures, sense importar el preu, i estirant del crèdit sobre diners que no tenim, convindrem que aquest model no només forma part del passat sinó

---

<sup>8</sup> En tot cas, des del punt de vista també de l'impacte econòmic, sí que cal ressaltar la fidelització de la base social, la qual es fa evident amb dades com que el 99% dels socis han renovat el seu abonament malgrat la situació de greu crisi econòmica.

I la vivència de la passió s'ha viscut també en forma de creacions musicals i recreacions paròdiques: [Jo porto el Barça dins el meu cor](#) (subtítols català), [Copa, Lliga i Champions](#)

<sup>9</sup> Podeu veure l'article 'Les tres crisis de l'RSE' publicat a [Diario Responsable](#)

d'aquells models de comportament que pels valors que transmeten haurien de ser extirpades del nostre entorn per mitjà de la crítica radical.

El nou contracte social que requereix la societat davant una crisi causada per greus ineficiències i conductes corporatives i individuals mancades d'ètica i sostenibilitat sembla incompatible amb aquestes mostres d'excessos econòmics esportius.

## Posar en valor el cas del Barça

Les empreses que gestionen la seva RSE han de comunicar-la, no solament per tal que pugui ser verificada i per garantir que hi hagi un progrés quantificable, sinó que aquesta transparència també ha de servir per a mostrar als grups d'interès i a les altres empreses del sector que és possible gestionar una empresa de manera socialment responsable. Així, hom espera que l'RSE de certes empreses sigui un referent que en permeti l'extensió a partir de casos de referència i bones pràctiques concretes.

El Barça no disposa d'un sistema integral de gestió de la seva RSE, i per exemple no disposa d'un codi ètic de relació amb els grups d'interès o d'una memòria de sostenibilitat. Tanmateix, algunes de les seves bones pràctiques i l'estratègia general d'RSE són conegudes i són una oportunitat per a generar exemplaritat.

I en el nivell tècnic, els valors en què ha aprofundit Guardiola són vàlids no sols en el món de l'esport sinó que són els valors que calen per a la societat. Per a les empreses i organitzacions de qualsevol tipus. La cultura del treball i de l'esforç han perdut pistonada al nostre país. El sentit de disciplina (ni que sigui autodisciplina) ha caigut en desús; pel que fa a la motivació... "si volen que rendeixi que em motivin". I qualsevol organització amb personal qualificat pot esdevenir un galliner ple de galls que no comprenen que la manca de modèstia i humilitat és com un corc que destrossarà les bases del treball en equip i, conseqüentment de la creativitat i les sinèrgies.

En un article recent titulat [civisme empresarial](#) em referia precisament al fet que per a no instal·lar-se en la mediocritat, les empreses haurien de construir una nova cultura empresarial i organitzativa que encaixi amb els nous valors emergents al voltant del treball. Fer l'esforç de seduir el màxim de persones amb la seva cultura corporativa és una manera d'incorporar-los a la cultura del treball i de l'esforç, fet que redundarà en positiu per a l'empresa però també per a la societat. Renunciar a fer pedagogia implica augmentar el percentatge de ciutadania del país que es desentén de la cultura del treball, que no s'incorpora a ple rendiment en l'economia del coneixement, fet que pot ser letal tant en la crisi actual com de cara a la projecció de futur.

Cal aprofitar els valors que aquest Barça ha encimbellat per situar-los a dalt de pedestal del que la nostra societat hauria de valorar. Davant de les actituds proteccionistes, mediocres, poc agosarades, còmodes, victimistes, exculpatòries, especulatives, crematístiques, individualistes... tenim ara un 'pack de valors' que han demostrat que poden actuar de manera conjunta i coherent per a crear valor i per a guanyar. L'èxit d'aquest Barça no es pot quedar en un somni esportiu, sinó amb totes les seves limitacions podem aprofitar-lo per a visualitzar models de referència que interessin enfront d'un model de societat del qual ens

hem anat allunyant. Empresaris i directius, consultors i formadors, mestres i educadors, polítics i governs no haurien de deixar passar aquesta oportunitat.

## Transmetre confiança a la societat

Les institucions –i el Barça n'és una- no solament tenen la capacitat de reflectir els valors de la societat que representen sinó que també ajuden a fixar aquests valors i fins i tot a redefinir-los. I aquesta també és una gran responsabilitat davant la societat.

Ja hem fet referència en aquest sentit als valors socials que el club ha impulsat. No són res estrany en un país on es capta la implicació social per mitjà de moltes associacions i fundacions, voluntariat social, compromisos empresarials... però quan prenen forma explícita en una gran institució social esdevenen un rostre palpable, atorguen carta de ciutadania a certs valors que de vegades poden semblar que no estan en voga, permeten que siguin plausibles i que una majoria de la població s'hi pugui identificar i qui sap si fins i tot corregir el seu equilibri intern de valors i actituds.

Estem pensant en la recuperació de valors que sempre havia tingut aquest país i que últimament s'havien deixat una mica de banda: cultura de l'esforç, humilitat, modèstia, però també constància i rigor.

També cal tenir en compte altres valors que es poden projectar a la societat tot i que, a diferència dels anteriors, no siguin tan controlables: l'esperit de superació exportat a la societat.

Aquest és un país en el qual algunes emocions es traslladen fatalment a la vida quotidiana. I durant molts anys hem viscut ofegats en el nostre propi fatalisme. Un país que ha estat capaç de donar lloc a grans èpoques pel que fa a la cultura, a les arts, a l'educació, a la solidaritat, amb una dinàmica de creativitat i progrés que es va veure estroncada per la Guerra Civil. El sentiment de victimisme ha estat profund i de vegades immobilitzador: ens ha deixat encara una sensació de petitesa i vulnerabilitat.

Retornant al Barça, des de la derrota de Berna al 1961 fins al 1990, la crisi com a conseqüència de la manca de projecte i de prevalença dels valors victimistes és tremenda (una dada: el Madrid s'emporta 19 Lligues i el Barcelona només dues). A partir del 1991 hi ha un canvi no sols en el projecte esportiu sinó en els valors i en la confiança. El Barça es torna a veure com un equip vencedor. I no és casual el correlat amb el propi país: Catalunya funciona, s'ha anat normalitzant, s'han superat crisis i amenaces, hi ha uns Jocs Olímpics a tocar: el Barça i el país es realimenten. Bé, i moltes altres coses: les empreses comencen a desenvolupar-se, a incorporar la qualitat, a internacionalitzar-se, el teixit associatiu s'ha desenvolupat enormement i hi ha tot d'elements que criden a la confiança i a la projecció vers el futur. El país es comença a veure capaç de marcar el seu futur.

L'èxit actual ve en un moment de socavament de la moral col·lectiva, per dos factors: la crisi en les relacions Catalunya-Espanya i la crisi econòmica global. Totes dues afecten de manera greu i molt important (tot i que se silencii, la primera encara ens afecta més perquè pocs territoris es podrien permetre la cessió permanent d'un 9% anual del seu PIB). Hi hagut força comentaristes que han fet referència a la injecció de moral que suposa l'èxit del Barça (no el triplet sinó tot el correlat) i certament davant unes crisis que tenen el seu fonament en un factor tan intangible com la confiança tot aquells elements que contribueixin a enfortir-la poden no ser menors. Ja sabem que aquesta mena d'èxits tenen una translació en el PIB en el termini més breu, però en un mitjà termini pot ser més important la suma de tots aquells factors que contribueixin a millorar la confiança de les persones en els actius del país. El que ha fet el Barça –tampoc no ho magnifiquem més del que toca- forma part d'aquest conjunt de factors. N'és un més, però n'és un. Ja fa temps que es va observar que el capital institucional forma part dels actius immaterials de què tot país disposa i que està a la base per a uns processos correctes de creació de valor, i també sabem que aquell no el genera només les institucions públiques sinó totes les institucions.

## El triple win de l'RSE i el cercle virtuós del club

L'RSE implica un model en què totes les parts hi surten guanyant, superant el model *'I win, you lose'* però també el *win-win* en què les dues parts en negociació hi surten guanyant però sense tenir en compte l'afectació de terceres parts o l'impacte en l'entorn i la societat. L'RSE és doncs un model complex que integra els èxits econòmics de l'empresa, la satisfacció dels grups d'interès i la millora dels impactes en l'entorn.

Hem començat aquest document situant els grans clubs en l'economia de la societat del coneixement i el volem acabar parlant de creació de valor, de la mateixa manera que ho fariem per a una empresa. I els clubs esportius estan començant a integrar aquests elements de la gestió del canvi i de la integració de la complexitat, tot i que lentament en molts casos. Sols hem d'observar com molts clubs encara tenen els resultats esportius com l'objectiu únic a costa fins i tot de la salut financera. Desenes de clubs estan endeutats fins a límits insuportables i han entrat en un cercle viciós de difícil escapatòria perquè sols han posat un sol objectiu en el punt de mira, aspecte que podríem considerar que suposa la mateixa manca de responsabilitat social que l'empresa que sol atén a criteris de rendibilitat econòmica al marge de qualsevol altra consideració: encara que pretenguin objectius diferents i es deguin a stakeholders diferents, la seva simplificació de l'objectiu els abandona en una irresponsabilització dels altres factors, absolutament necessaris per a la sostenibilitat del projecte.

Afortunadament alguns clubs esportius de primer nivell ja no es plantegen els resultats esportius com el repte únic i exclusiu, sinó que la seva proposta de valor pretén afavorir una 'experiència total', en la qual intervenen els sentiments i la identificació, els resultats esportius, la sostenibilitat econòmica, el productes de merchandising, etc.

La gestió d'aquest cercle virtuós es vincula a un marc de relació amb els [partprenents](#), processos de diàleg, creació de confiança i creació de valor conjunt que són a la base de la gestió de l'RSE en qualsevol organització.

Diuen els experts i analistes que els afeccionats d'avui s'han tornat més complexos i ja no cerquen únicament el resultat esportiu (que en qualsevol cas desitgen categòricament!) sinó que també tenen necessitat d'integrar-se en un grup que els doni una font d'identitat, un motiu d'orgull. A mesura que les afeccions guanyen aquests sentiments més rics, la gestió acurada de la responsabilitat social es torna fonamental, de la mateixa manera que una empresa ja sap que no pot oferir sols qualitat sinó que el cercle virtuós de l'excel·lència social es produeix quan l'empresa és capaç d'entendre no solament les necessitats de la clientela quant al producte-

servei sinó altres inquietuds i sentiments extracomercials, a partir dels quals pot fidelitzar la relació i establir-hi complicitats en matèries socials, ambientals, culturals, valors, etc.

Els mateixos jugadors ja no tenen el resultat esportiu com l'únic objectiu, ja que la gestió de la pròpia imatge, de la pròpia reputació configuren uns aspectes sovint d'una gran centralitat i que els clubs han de saber compatibilitzar. Fet i fet, i salvant totes les diferències, els millors professionals d'avui en altres sectors es preocupen per la gestió de la seva reputació professional, sabedors que la seva carrera professional pot passar per empreses diverses i que en els seus actius no compten solament els mèrits de caràcter més operatiu sinó tots aquells que es vinculen amb la reputació (i sinó que els ho preguntin a les persones que retornen al mercat laboral després que la seva empresa s'hagi enfonsat per males pràctiques<sup>10</sup>).

Així, el cercle virtuós de la creació de valor en l'esport, segons Gómez i Opazo<sup>11</sup>, es relaciona amb els tres tipus de capital amb què opera una entitat esportiva: capital econòmic, capital històric i capital social. Segons el nostre punt de vista, preferiríem classificar-ho en capital econòmic-esportiu (els resultats econòmics i esportius, que acaben tenint una correlació en el termini mitjà), capital social (que inclou la dimensió històrica, que no és pròpiament gestionable), i el capital humà. Sigui quina sigui la classificació, totes elles situen el capital social com un element central del valor d'una institució esportiva, com ho seria cada cop més de qualsevol organització.

En conclusió, els clubs poden fer el salt a aquesta nova època -i a la globalització aquells que s'ho puguin permetre- sense renunciar i fins i tot aprofundint en valors socials i en creació de capital social. L'experiència del Futbol Club Barcelona així ho demostra.

## Territori Socialment Responsable

Introduïm per acabar aquest *paper* una reflexió final sobre l'oportunitat de desenvolupar un *territori socialment responsable*.

Partim de la convicció que l'existència d'algunes grans empreses que gestionin llur RSE, més enllà de donar-los l'oportunitat de destacar davant dels públics més sensibles, no suposa una garantia de desenvolupament de l'RSE en un territori concret i, en conseqüència, pot acabar limitant la capacitat de posar en valor l'RSE d'aquelles empreses que hi han apostat. Cal considerar que en gran mesura l'RSE es dreça no solament com un compromís ètic i de sostenibilitat sinó com una hipòtesi estratègica que el mercat i la societat hauran de validar amb el seu reconeixement, fet que vol dir major fidelització, expansió a nous segments de mercat, millor captació i retenció del talent, relacions més basades en la confiança a llarg termini, etc.

Des d'aquest punt de vista, en un territori que pretengui construir la seva pròpia responsabilitat social, caldrà afavorir que apareguin empreses i organitzacions diverses que gestionin llur RS: grans empreses, mitjanes i petites. Microempreses, comerços, autònoms i professionals. Administracions, empreses públiques, universitats i sindicats. Organitzacions socials, xarxes, i finalment famílies i individus. Això ens porta a proposar models i denominacions que remarquin aquests nous subjectes: Responsabilitat Social de l'Administració Pública (RSA), Responsabilitat Social de les Organitzacions Socials (RSO), Responsabilitat Social de les Universitats (RSU) i un etcètera tan llarg com convingui per a *customitzar* allò que més acadèmicament en diem la Responsabilitat Social Corporativa.

El fet que un club esportiu com el FCB (i en aquest cas, a més a més, una organització sense ànim de lucre) entri a formar part del conjunt d'empreses i entitats que gestionen la seva responsabilitat social és un pas rellevant en aquesta línia. Hauria d'ajudar a visualitzar i a fer entendre que tota mena d'organitzacions haurien de fer aquest pas, cadascú d'acord amb la seva pròpia realitat. El compromís de Barça – sense que sigui d'entrada la seva pretensió– hauria de suposar una crida per a promoure que altres organitzacions diverses no necessàriament societàries se sumin a gestionar la seva excel·lència social, entenent que ha de ser positiu per a la seva pròpia competitivitat sostenible i per a la sostenibilitat del territori en tots els seus sentits social, ambiental, econòmic, laboral, ètic, etc.

La gestió d'un TSR és un repte important en la mesura que els territoris són avui un element fonamental de l'economia. Les economies regionals suposen una gran oportunitat i activen grans potencials, si són capaces d'articular les respostes adients, captar

<sup>10</sup> Fa uns dies llegíem per exemple la [notícia](#) a la Vanguardia segons la qual els fills de Madoff no han tornat a parlar amb son pare d'ençà que aquest els va reconèixer l'estafa que havia portat a terme.

<sup>11</sup> Document d'Investigació "Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite". Sandalio Gómez i Magdalena Opazo. DI núm. 705. IESE Setembre 2007.



oportunitats, generar sinèrgies, gestionar no sols les seves infraestructures sinó també els seus actius immaterials de manera que permetin apalancar l'esforç de cada organització en particular. Poden haver-hi empreses d'èxit en territoris fracassats? Podem tenir països excel·lents amb empreses mediocres? Pot una empresa no responsable reeixir en la societat i l'economia del coneixement? Pot una empresa exercir i posar en valor la seva responsabilitat sense un context que la hi reconegui i també la practiqui?

En un [Territori Socialment Responsable](#), les parts dialoguen i els grans reptes s'afronten sinèrgicament amb la implicació de les diferents parts, fomentant la innovació social i la recerca de valor per a totes elles. I finalment treballar per un TSR és sens dubte una manera de situar en el mapa aquells territoris que estan esforçant-se per fer de la sostenibilitat, l'ètica i la responsabilitat social un atribut del propi territori, de la pròpia imatge del territori.

El compromís del FCB pot tenir aquest efecte tractor, no només dins la seva pròpia cadena de valor, sinó en un sentit territorial. I un primer exemple podrien ser, per simpatia, les altres entitats esportives i molt especialment aquelles que també aspiren a ser alguna cosa més un club esportiu en els seus respectius àmbits.

Un *desideratum* en la construcció del nostre TSR podria ser, per posar un exemple en el món de l'esport que podria ser molt oportú, la [USAP](#), a partir del moment que pretén fer un paral·lelisme amb el FCB i entre altres coses ser l'equip de referència nacional per al rugbi:

Un altre equip català, però de rugbi, acaba de [conquerir de nou la lliga francesa](#) després de 54 anys i han volgut vincular el seu [èxit](#) al del Barça. La USAP<sup>12</sup> de Perpinyà, ha apostat per ser el "club de rugbi de referència de Catalunya". "Aquest és l'any de Catalunya", ha afirmat el seu president, amb motiu dels èxits de tots dos clubs, i [la USAP "vol ser el club de rugbi de Catalunya a l'estil del que el Barça representa al futbol"](#).

El fet que aquest club nord-català gestionés la seva RSE de manera equivalent (que no igual) com ho fa el Barça, suposaria un model de referència a anar-se estenent a molts altres clubs esportius de referència, fet que podria marcar una identitat col·lectiva de Catalunya com a [país esportiu](#).

El concepte de TSR, ja sigui aplicat a una comarca, una àrea econòmica, un país..., serà cada cop més un suport i un actiu per a la gestió de la reputació i els valors del territori.

No podem, doncs, menystenir accions amb impacte fetes per una organització però que queden alineades dins una estratègia i uns valors del territori. La projecció en clau nacional del que representa el Barça no és estrany a la premsa internacional. Llegim a [The Times](#) en referència a la final de la Champions de l'any 2006, "For Catalunya this was as near as the stateless nation can get to a World Cup final". O més recentment, amb tot el desplegament de l'estratègia d'RSC i els acords amb Unicef i altres agències humanitàries, el bon treball en aquest sentit ha permès fites tan importants per a la reputació del club com el fet que el president Laporta s'hagi dirigit a l'assemblea de les Nacions Unides a principis de desembre del 2008. Per menors que puguin semblar, no deixen peces de la identitat del TSR.

Els països nòrdics tenen un model proper al concepte de TSR quan fan de l'RSE un atribut nacional i projecten la imatge global del país en l'RSE de les seves empreses campiones. Així, les visions de sostenibilitat d'Ikea o de Nokia col·laboren explícitament a construir no solament sengles responsabilitats socials corporatives sinó també la imatge d'RS del territori, de Suècia i de Finlàndia.

És evident que mancats de volum de grans empreses globals líders, la projecció de imatge de Catalunya o de la catalanitat com a TSR ha de ser coliderada per aquelles organitzacions entre les quals el FCB que són la punta de llança del nostre coneixement internacional.

No és un tema menor pensar que per a moltes pimes, la imatge de Catalunya com a país d'innovació, de feina ben feta i de qualitat, de rigor i seriositat, així com de cultura de l'esforç i del treball, de tolerància i diàleg, de creativitat i mediterraneïtat, i altres valors positius pels quals se'ns identifica arreu, constitueixen una excel·lent carta de presentació.

En una economia global i en un ambient econòmic en què els negocis requereixen aliances estratègiques construïdes de manera accelerada en el temps, la capacitat de generar confiança té un valor immens. Per a una pime, la transparència i la gestió de la seva RSE pot ser un actiu en la capacitat d'accelerar la creació de confiança. Però per a una pime també té una gran rellevància el seu origen: presentar-se com a empresa catalana, encara



<sup>12</sup> Llegim a L'Equipe que "[Catalunya, que regna a Europa en futbol, és ara reina de França en rugbi](#)". Efectivament, l'equip de la Catalunya Nord ha esdevingut un referent i intenta ser alguna cosa més que un club. Per exemple, ja fa temps que col·labora amb l'Òmnium Cultural, amb acords com l'ensenyament de català als jugadors que s'iniciarà aquest juliol o l'organització d'estades esportives per a altres clubs catalans. Aquest objectiu no busca "entrar en cap lluita amb la resta d'equips catalans, sinó de posar els nostres recursos i capacitat de formació al servei dels altres clubs". Com a exemple, ha plantejat la possibilitat de fer un torneig entre tots els equips dels Països Catalans, i ha afirmat que el seu "somni seria que d'aquí tres o quatre anys hi hagués un jugador català del sud que jugués com a professional a la USAP".

avui, suposa un valor afegit. La presència en el món d'empreses d'origen català que incorporen l'excel·lència en totes les perspectives, també en la social, suposa un reforç d'aquesta reputació nacional. El cas del Barça, no sols pels èxits esportius sinó sobretot per la bona

gestió i la seva excel·lència social, ha suposat i ha de suposat encara més un millor reforç d'aquest actiu del qual totes les altres empreses i organitzacions en podem beure (i alimentar-ho).

Aquest article es troba a: [http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles\\_Esport\\_i\\_RSE\\_FCBarcelona.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles_Esport_i_RSE_FCBarcelona.pdf)



\* **Josep Maria Canyelles**, promotor del *think tank* Responsabilitat Global. Assessora empreses, governs i organitzacions. És assessor tècnic de la Cambra de Comerç de Barcelona. Col·labora amb l'Associació per a les Nacions Unides. Coordinador de la Comissió RS de l'Ass. Cat. Comptabilitat i Direcció [www.accid.cat](http://www.accid.cat) i col·labora amb diferents universitats. Promou **collabratio**, iniciativa per als TSR.

També és secretari de la Fundació Catalunya Voluntària ([www.catalunyavoluntaria.cat](http://www.catalunyavoluntaria.cat)), entitat que col·labora amb la Fundació FCBarcelona.

Bloc: [www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)

Memòria: [www.collaboratio.net/mm/File/ca/Memoria2007.pps](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Memoria2007.pps)

Correu: [jmcanyelles@collaboratio.net](mailto:jmcanyelles@collaboratio.net)