

Els clubs esportius a Catalunya



 **L'esport *mou* Catalunya**

 Generalitat de Catalunya
Departament de la Vicepresidència
Secretaria General de l'Esport

Consell Català de l'Esport

Els clubs esportius a Catalunya



1a. edició: novembre de 2010
Tiratge: 1500 exemplars

Edició: Consell Català de l'Esport
Av. Països Catalans, 40-48
08950 Esplugues de Llobregat

©2010, Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport.
Consell Català de l'Esport

Assessorament lingüístic: Unió de Federacions Esportives de Catalunya
Disseny gràfic i maquetació: Pixel comunicació www.pixelcomunicacio.com

Impressió: Novoprint
Dipòsit legal: B-34990-2010

I. PRÒLEG	7
II. PRESENTACIÓ	11
1. INTRODUCCIÓ	13
2. CARACTERÍSTIQUES ESTRUCTURALS	19
2.1 La mida dels clubs	20
2.2 L'edat dels clubs	22
2.3 Adhesió a federacions	25
2.4 Nombre de seccions	28
2.5 Localització dels clubs	30
2.6 La capacitat econòmica dels clubs	33
2.7 Conclusions	37
3. LES PERSONES ASSOCIADES	39
3.1 El perfil de les persones associades	41
3.2 Fluctuacions en el nombre de membres	45
3.3 Les persones abonades al club	47
3.4 Conclusions	48
4. LES PERSONES QUE TREBALLEN PER AL CLUB	51
4.1 La Junta Directiva	52
4.2 Els càrrecs de gestió remunerats	56
4.3 Els càrrecs tècnics	58
4.4 Els càrrecs operatius	59
4.5 Comparativa entre càrrecs	60
4.6 Estimació del pes econòmic del voluntariat en els clubs esportius catalans	61
4.7 Conclusions	63
5. L'OFERTA ESPORTIVA I SOCIAL	65
5.1 L'esport de competició	66
5.2 L'oferta complementària	68
5.3 Els equipaments esportius	70
5.4 L'ús de les noves tecnologies i la difusió de l'oferta	75
5.5 Conclusions	77
6. ELS CLUBS DES DE LA PERSPECTIVA DEL GÈNERE	79
6.1 Estructura de les persones associades	80
6.2 L'oferta	86
6.3 L'estructura dels recursos humans	90
6.4 Conclusions	99

7. LES RELACIONS AMB L'ENTORN I AMB ALTRES INSTITUCIONS	103
7.1 La relació amb les federacions	104
7.2 La relació amb altres organitzacions	105
7.3 La relació amb les administracions	106
7.4 Les subvencions	108
7.5 Categorització de les relacions	110
7.6 Conclusions	112
8. ELS SIS TIPUS DE CLUBS A CATALUNYA	113
8.1 Definició de les variables	114
8.2 Anàlisi separada de variables: esquema en tres eixos	114
8.3 Anàlisi conjunta de variables: taxonomia dels grups clúster	118
8.4 Definició dels clústers	119
9. ELS REPTES DE FUTUR EN ELS CLUBS ESPORTIUS CATALANS	125
9.1 Els reptes envers la cultura del club	126
9.2 Els reptes envers els i les membres del club	128
9.3 Els reptes per a l'èxit del club	129
9.4 Conclusions	130
10. CONCLUSIONS. LA FOTOGRAFIA DELS CLUBS CATALANS	133
BIBLIOGRAFIA	139
ANNEXOS	143
El mètode de la investigació	143
El qüestionari	148

Pròleg

Des de la Secretaria General de l'Esport tenim molt present el paper fonamental que tenen els clubs per al desenvolupament i foment de l'esport a Catalunya. Com hem dit en diverses ocasions, són el motor del nostre esport i, com a tal, mereixen que se'ls doti de les eines i recursos necessaris perquè continuïn sent el pilar al voltant del qual gira el progrés de la pràctica esportiva al país.

Una de les nostres prioritats en els últims anys ha estat potenciar les organitzacions esportives i garantir-ne la qualitat, per la qual cosa hem ajudat els clubs a reforçar la seva capacitat de gestió i implementar criteris de qualitat, actuacions que han beneficiat milers de clubs a tot el país i han suposat un pas important en la modernització de l'esport català.

En aquesta línia, hem estat pioners amb la posada en marxa dels Premis a la Qualitat de l'Esport Federat Català, un model innovador d'ajuts als clubs per reconèixer els mèrits i la qualitat de la seva feina— en àmbits com el foment de l'esport femení, l'esport de base, la tecnificació o la participació en competicions internacionals— que ha reduït els tràmits administratius a zero i ha permès anar incrementant any rere any, el nombre de clubs que han rebut recursos econòmics. Durant el 2010, per exemple, unes 1.200 entitats s'han repartit 5,7 milions d'euros.

Aquest sistema s'ha consolidat com un model àgil, que fa la vida més fàcil al teixit associatiu català per tal que experimenti un salt qualitatiu i quantitatiu i pugui dedicar més temps, i en millors condicions, a la gestió dels aspectes més relacionats amb l'activitat esportiva. A la vegada, es tracta d'una aposta amb la qual volem fomentar l'autonomia, l'eficiència i el creixement del sistema esportiu donant-li eines perquè sigui capaç de gestionar-se per ell mateix sota un model d'economia social i criteris de qualitat, de manera que els beneficis reverteixin en qui practica esport i en la societat en general.

Aquest desig de simplificar el dia a dia dels clubs es va traduir també amb la modificació per part del Govern del Decret de clubs i associacions esportives, que, per una banda, va situar entre 6 i 8 anys la nova durada dels mandats de les juntes directives, cosa que garanteix estabilitat i permet consolidar els projectes, i, de l'altra, va facilitar la constitució de nous clubs en reduir el nombre de persones necessàries per crear-los. Canvis que persegueixen l'objectiu de la Secretaria General de l'Esport d'adaptar la normativa a la realitat jurídica actual de l'associacionisme i a la dinàmica real del món de l'esport dels últims anys.

D'altra banda, hem optat per aprovar un nou Decret d'Entitats Esportives, que estableix mesures per afavorir una millor gestió de les entitats, així com canvis en l'estatut dels directius i directives o en el règim orgànic pel qual es regeixen els clubs. La novetat més substancial, però, ha estat la introducció per primera vegada d'un títol específic de gènere per afavorir la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la direcció de les entitats esportives.

Aquest conjunt d'iniciatives que hem desenvolupat responen, doncs, a la voluntat de donar servei als 9.000 clubs de múltiples disciplines que diàriament s'esforcen per fomentar la pràctica esportiva o per mantenir-se en l'excel·lència. No debades, la preeminència dels clubs catalans en les competicions estatals queda demostrada si tenim en compte que en les últimes cinc temporades aquests han guanyat 103 títols (el 40 % dels que han disputat) i que un 27 % dels equips a les Divisions d'Honor estatals són catalans, mentre que en l'àmbit internacional, els nostres clubs han sumat 25 títols europeus i mundials des del 2005, i s'han beneficiat de l'important impacte econòmic generat per l'arribada a Catalunya d'equips estrangers per participar en aquestes competicions, que se situa en els 50 milions d'euros.

La publicació que teniu a les mans, "Els clubs esportius a Catalunya" —és el resultat de l'estudi promogut per la Secretaria General de l'Esport, realitzat sota la direcció de Jordi Viñas i Marta Pérez amb la col·laboració de Marta Moragas i amb la interpretació de les dades de l'Observatori Català de l'Esport—, mostra una anàlisi exhaustiva sobre les característiques (dimensions, nombre de seccions, capacitat econòmica, etc.), el perfil de les persones associades i dels càrrecs que



hi treballen, l'oferta esportiva i social, la perspectiva de gènere, la tipologia i els reptes de futur que defineixen els nostres clubs. Un estudi molt útil per conèixer com són aquestes entitats i, així, poder satisfer-ne les necessitats de present i de futur.

Creiem que un estudi en profunditat i acurat com aquest i la seva publicació eren totalment necessaris, i tenim el convenciment que serà una eina de gran utilitat per a tot el sector.

Anna Pruna i Grivé
Secretària general de l'Esport

Presentació

En aquest document es presenten els resultats de la recerca “Els Clubs Esportius a Catalunya” per encàrrec de l’Observatori Català de l’Esport i l’Institut Nacional d’Educació Física de Catalunya.

L’autor i l’autora volen reconèixer la tasca a totes les persones que han col·laborat en el treball de camp de la recerca, a la Secretaria General de l’Esport per haver promogut aquest estudi, a Marta Moragas per la redacció del capítol “Els clubs des de la perspectiva de gènere”, a Núria Puig i Anna Vilanova per la direcció tècnica des de l’Observatori Català de l’Esport, a Cristina Arias, Aleix Pagès, Agnès Riera i Araceli González per la coordinació territorial, Josep Maria Aragay per l’assessorament a la part d’anàlisi estadística de l’estudi, a Klaus Heinemann, Enric Truñó i Vicente Gambau per formar part del Consell Assessor de la recerca, al Col·legi de Llicenciats en Educació Física i l’Esport de Catalunya i a la Federació Internacional d’Educació Física de Catalunya per la seva col·laboració a la fase de treball de camp de la recerca i molt especialment a tots els clubs esportius catalans que han proporcionat informació.

Marta Pérez i Jordi Viñas
Barcelona, 31 de juliol de 2010

1 Introducció



Els clubs esportius juguen un paper fonamental en el sistema esportiu català. Són entitats privades amb personalitat jurídica pròpia i sense finalitat de lucre que tenen com a objectiu el foment i desenvolupament de la pràctica esportiva. L'impacte que els clubs tenen en el sistema esportiu es pot mesurar mitjançant les dades disponibles en diferents estudis: l'estudi del Centro de Investigaciones Sociológicas (en endavant, CIS) de l'any 2005 determinava que el 32,8 % de la població catalana que practica esport ho fa per mitjà d'un club o d'una associació. D'altra banda, l'any 2008 Catalunya tenia 594.545 llicències esportives¹.

¹ Font: Observatori Català de l'Esport, 2009.

L'important pes de l'associacionisme en el sistema esportiu és un fet reconegut i amb una llarga tradició a Catalunya. Els canvis socials que s'han produït en les darreres quatre dècades, tant en la diversificació de modalitats esportives com en les formes de practicar activitat física i esport, han portat els clubs esportius a la necessitat d'adaptar-s'hi². Aquestes adaptacions han suposat canvis en la seva estructura i cultura organitzatives que sovint han generat tensions en el si dels mateixos clubs. Així, els clubs s'han vist obligats a repensar l'oferta esportiva i no esportiva que ofereixen, els criteris d'accessibilitat per ser-ne membre, així com la seva estructura i organització interna relacionada amb la professionalització dels càrrecs executius.

Els antecedents confirmaven la necessitat de fer un estudi ampli i representatiu que permetés obtenir una fotografia de la situació actual dels clubs esportius catalans. La inexistència d'estudis precedents d'abast nacional va motivar que el disseny de la investigació reproduís un estudi que de manera periòdica s'ha anat portant a terme a Alemanya³. A l'annex es detalla el mètode emprat per a la recerca així com la mostra de clubs seleccionada. A mode de resum: s'estudiaren 1.000 clubs per mitjà d'una entrevista demoscòpica a persones amb responsabilitat en el govern i/o gestió del club, fet que garanteix una representativitat dels resultats obtinguts en l'estudi i que permet l'extrapolació d'aquests resultats a tot l'univers de clubs catalans.

La Secretaria General de l'Esport (en endavant, SGE) tenia registrats 11.834 clubs esportius en el moment de fer el treball de camp durant el primer semestre de 2009⁴, però d'acord amb les dades que es desprenen d'aquest estudi es calcula que un total de 8.285 clubs eren els que romanien actius. Aquesta discrepància de xifres està motivada per la no-obligatorietat per part dels clubs esportius de donar-se de baixa del registre una vegada cessen la seva activitat.

Existeix un ordenament jurídic per al funcionament dels clubs i associacions

² Vegeu el sistema obert de l'esport: Puig i Heinemann (1991).

³ Heinemann, Klaus; Schubert, Manfred (1994). *Der Sportverein...*Schorndorf: Karl Hoffmann.

⁴ Amb data 1 de gener de 2010 es compten 14.672 clubs esportius registrats.

esportives a Catalunya, el Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives. Un dels objectius d'aquesta nova normativa és regular i ordenar les diferents tipologies d'entitats esportives: clubs, associacions esportives, agrupacions esportives, unions esportives, entre d'altres. Aquest aspecte no el contemplava la Llei 1/2000, de 31 de juliol, de l'esport en el títol primer, destinat a regular les entitats esportives. Aquesta nova classificació de les entitats esportives substitueix l'anterior, recollida al Decret 145/1991⁵ que regulava la constitució i funcionament intern dels clubs i associacions esportives catalanes. En l'article 2, classificava els clubs esportius en clubs esportius federats i clubs esportius de lleure.

- a) Clubs esportius federats: són els clubs afiliats a qualsevol federació esportiva catalana que participen en les activitats organitzades per la federació, tant si ho fan amb esportistes professionals com amb aficionats i aficionades.
- b) Clubs esportius de lleure: són els clubs que tenen com a única finalitat social facilitar la pràctica de l'esport als seus socis i sòcies, sense participar en competicions organitzades per les federacions.

Cal tenir en compte que l'any en què es va iniciar el treball de camp, any 2008, el Decret 145/1991 tenia vigència i per això algunes de les preguntes van tractar d'aquest decret. En aquest sentit, el 88 % dels clubs catalans es classifiquen com a clubs esportius federats d'acord amb els resultats de l'estudi portat a terme. Així, doncs, tot i l'existència de la modalitat de clubs esportius de lleure, aquests tenen encara poca rellevància en relació amb el total de clubs esportius catalans. En aquest context, els resultats i la seva anàlisi se centra fonamentalment en els clubs esportius federats.

A continuació es presenten els principals resultats de l'estudi sobre la situació dels clubs esportius catalans. Inicialment s'identifiquen les característiques estructurals dels clubs esportius catalans que serveixen per proposar tipus

⁵ Decret 145/1991, de 17 de juny, de regulació de la constitució, les classes i el registre de clubs i associacions esportives, i d'aprovació del reglament del seu règim i funcionament intern. Aquest decret ha estat complementat pel Decret 96/1995, de 24 de març, de modificació parcial del Decret 145/1991.

de club amb característiques homogènies entre ells (clústers). Aquesta classificació de clubs pot resultar útil per identificar possibles necessitats que cadascun dels tipus de clubs tingui a l'hora de planificar les polítiques esportives envers l'associacionisme català. A continuació, i utilitzant en molts casos l'esmentada classificació de clubs, s'analitza l'estructura de les persones associades als clubs esportius. En aquesta anàlisi s'estudien elements com el sexe, l'edat, els i les membres actives i passives de l'entitat, les persones associades i les abonades així com la fluctuació dels seus i les seves membres en els darrers cinc anys. En aquest capítol s'analitza també l'ús de les noves tecnologies per a la comunicació entre el club i els seus associats i associades. Seguidament, s'analitza l'estructura de les persones que treballen per als clubs, bé voluntàriament bé remuneradament. Aquí s'analitzen els nivells de professionalització del club, el funcionament dels càrrecs voluntaris responsables del seu govern –la Junta Directiva–, el volum de voluntariat en càrrecs tècnics i de suport al funcionament de l'esport federat i també la presència de dones en els càrrecs de major responsabilitat tant voluntaris com remunerats. Posteriorment, s'analitza l'oferta esportiva i social de les entitats. En relació amb l'oferta esportiva federada, s'analitzen els esports més practicats i el nivell de competició a què participen. Pel que fa a l'oferta esportiva no federada, és a dir, l'oferta d'esport de lleure i/o de salut, s'analitzen les principals activitats que s'ofereixen i el model de gestió d'aquestes activitats que els clubs segueixen. En relació amb l'oferta social, s'identifiquen les principals activitats portades a terme. En aquest apartat s'aprofundeix també en els equipaments utilitzats per produir l'oferta, analitzant-ne la titularitat i el model de relació que tenen amb l'Administració local. En un capítol posterior s'analitzen les persones associades, les que hi treballen així com l'oferta que tenen des d'una perspectiva de gènere. Per completar la “fotografia” dels trets bàsics dels clubs, s'analitzen les relacions que tenen amb l'entorn i amb altres institucions, des de la perspectiva de les relacions que tenen amb les diferents administracions, com també la dependència que tenen d'aquestes, especialment en termes econòmics.

Amb els antecedents, ja serà possible identificar els sis tipus de clubs esportius existents a Catalunya. L'especificitat dels clubs fa que aquests tinguin unes característiques molt diferents l'un de l'altre; tanmateix, i a partir de la selecció d'unes variables concretes, s'obtenen uns perfils que reuneixen unes característiques homogènies. La classificació en diferents tipus de clubs serà molt interessant per identificar les necessitats que afecten un tipus concret de club per poder dissenyar polítiques esportives i mecanismes de relació envers ells.

El llibre acaba fent una reflexió sobre els processos interns que segueixen els clubs a l'hora de prendre decisions així com els reptes que consideren que afrontaran els clubs catalans en la propera dècada.

2 Característiques estructurals



A continuació s'analitzen les característiques estructurals dels clubs esportius catalans; és a dir, les variables que fan que els clubs s'estructurin d'una manera determinada: mida dels clubs en nombre de persones associades, any de fundació, nombre i tipus d'esports que s'hi practiquen així com volum d'habitants del municipi a què pertanyen, són les variables més determinants.

Els clubs esportius són entitats privades amb personalitat jurídica i capacitat d'obrar, formats per persones físiques amb els objectius bàsics del foment, el desenvolupament i la pràctica contínua de l'activitat física i esportiva sense finalitat de lucre⁶. Tot i tenir una mateixa base jurídica, es dona una gran heterogeneïtat

⁶ Definició a partir de l'article 1.1 del Decret 145/1991, de 17 de juny, pel qual es regula la constitució, les classes i el registre de clubs i associacions esportives, i d'aprovació del reglament del seu règim i funcionament intern.

en el teixit associatiu català, ja que existeixen clubs molt diferents entre ells. Les diferents variables que defineixen les característiques estructurals dels clubs, juntament amb una pràctica esportiva en constant creixement en nombre de practicants i evolució en les motivacions de pràctica, són la causa principal de la gran diversitat de clubs existent a Catalunya.

En aquest capítol s'inicia l'anàlisi amb la mida dels clubs catalans; aquesta es quantifica prenent com a base el nombre de persones associades. Seguidament es procedeix a parlar de l'any de fundació dels clubs, si es dóna l'adhesió a una federació i el nombre de seccions dels clubs. També s'ha fet una anàlisi dels clubs segons la seva localització d'acord amb els àmbits territorials. Finalment, es parla sobre la capacitat econòmica dels clubs a partir de les dades que es desprenen dels pressupostos.

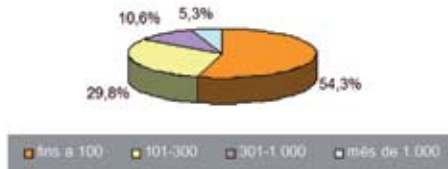
2.1 La mida dels clubs

La mida dels clubs fa referència al volum de persones associades a l'entitat. És un aspecte important que cal tenir en compte, ja que la mida afecta l'estructura interna i les relacions que es teixeixen dins de l'organització (Heinemann, 1990). A més, els clubs amb un nombre superior de membres requeriran un major grau de formalitat i rigor en la gestió que els més petits (Heinemann et al., 1997).

D'acord amb la figura 2.1, el 84,1 % dels clubs esportius catalans tenen entre 3 i 300 persones associades⁷; per tant, la major part del teixit associatiu es compon de clubs petits. La presència de clubs mitjans, entre 301 i 1.000 socis i sòcies, és del 29,8 %. Finalment, els clubs més grans, amb un nombre superior

⁷ El mínim de persones que contempla la normativa per poder constituir un club és de tres persones segons l'article 8 del Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives.

Figura 2.1. Mida dels clubs esportius



a 1.000 membres, únicament representen el 5,3 % del total. Davant d'aquestes xifres, es pot concloure que la gran massa associativa catalana està formada per clubs petits.

Una fotografia amb un predomini de clubs esportius de mida petita en el sistema esportiu català planteja una reflexió sobre quins són els motius pels quals es dona aquesta situació. Una explicació podria ser l'adhesió voluntària⁸. A les persones els agrada compartir el seu temps de lleure amb d'altres amb qui se senten còmodes. Aquest fet comporta la creació de clubs "a mida" per part dels seus fundadors i principals impulsors. El concepte de club "a mida" fa referència a clubs amb un baix nombre de persones associades (menys de 300), amb un únic i fort interès comú: practicar una determinada modalitat esportiva, sia federada, sia de lleure.

Un altre fenomen que es dona en el món associatiu esportiu és la divisió de clubs. Quan es donen conflictes d'interessos dins de l'entitat, una part de les persones associades es desmarca i crea el seu propi club. Aquest és un dels motius que expliquen perquè en municipis amb menys de 5.000 habitants es poden trobar dos clubs esportius d'una mateixa modalitat. En ocasions, aquest fet comporta problemàtiques als serveis municipals d'esports, ja que ocasiona la necessitat de repartir els recursos disponibles –subvencions, hores d'instal·lacions esportives, etc.– entre clubs d'una mateixa modalitat. Així, doncs, l'escissió de clubs és també un dels factors que ha produït aquesta majoria de clubs amb un baix volum de persones associades.

⁸ Per adhesió voluntària s'entén que les persones s'afilien al club esportiu per decisió pròpia.

A l'últim, la localització entesa com el factor territorial i de representació del municipi té també un paper important. Als municipis s'hi constitueixen clubs que juguen i competeixen amb el nom d'aquest. L'orgull de pertànyer al municipi i representar-lo explica que els municipis –fins i tot els més petits– tinguin la seva pròpia entitat esportiva, especialment en els esports més majoritaris.

La principal problemàtica dels clubs petits és la seva inestabilitat en el temps. L'impuls de qui l'ha fundat pot diluir-se en el temps, especialment una vegada aquests cedeixen el protagonisme a una nova Junta Directiva. La gran dependència de les administracions en la utilització dels equipaments esportius i en l'obtenció de recursos econòmics, així com que els cal voluntat per a la seva continuïtat, són causes que mantenen en precari l'existència del mateix club.

2.2 L'edat dels clubs

En l'anàlisi de l'any de fundació dels clubs s'estableixen sis franges temporals corresponents a esdeveniments històrics que han influït en el sistema associatiu català⁹ (vegeu taula 2.1). La primera franja és la dels clubs fundats abans de l'any 1920; es podria dir que són els clubs gairebé centenaris. Aquest període rep el nom d'Els inicis fent referència al moment en què es va iniciar el moviment associatiu esportiu a Catalunya. El segueix la franja de l'any 1920 al 1936, que coincideix amb la Segona República i l'inici de la Guerra Civil espanyola; aquest període ha estat anomenat Diversificació social i geogràfica dels clubs. La pràctica esportiva penetra en diferents estrats socials desenvolupant un sistema esportiu més variat, heterogeni i present en més localitats del territori. La guerra i la dictadura conformen la franja de 1937 a 1974, que culmina amb l'establiment de la democràcia. Fent referència al moment de censura que va viure l'associacionisme català, aquest període rep el nom d'Associacionisme limitat. La transició cap a la democràcia (1975-1983) va significar l'establiment d'un nou model de clubs

⁹ Les franges temporals s'han definit gràcies al treball dut a terme per Núria Puig i Carles Santacana, i a l'article de Mireia Tapiador: Tapiador, M. (2008). "Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad. Un modelo de análisis". *Cultura, Ciencia y Deporte*, vol.3, núm. 9, p. 155-160.

esportius a Catalunya; per aquest motiu aquest període s'anomena La definició d'un nou model associatiu. Fruit del context històric, amb la consolidació de la democràcia i el nou model associatiu, es va obrir una etapa d'expansió de l'associacionisme esportiu durant el període 1984 a 1996 que s'ha anomenat El desenvolupament associatiu. Cal destacar que el 1986 va ser l'any en què el Comitè Olímpic Internacional va donar la concessió dels Jocs Olímpics a Barcelona per a la celebració de l'any 1992. Aquesta candidatura va significar un impuls per a l'esport català de competició gestionat a partir dels clubs esportius catalans. L'última fase s'inicia l'any 1997 i conclou amb l'any de les dades recollides de la investigació, el 2007. Aquest període rep el nom d'Els clubs com a servei, atesa la necessitat d'adaptació d'alguns clubs a la diversificació de la demanda esportiva. L'esport concebut únicament com a competició dona pas a la convivència entre diferents maneres de fer esport, com per exemple per salut i/o per lleure, i la diversificació de les modalitats d'activitat física entre els diferents col·lectius de població.

Taula 2.1. Any de fundació dels clubs esportius

Període	Nom	%	% ponderat (1)
Anterior a 1920	Els inicis	4,4%	2,0%
1920-1936	Diversificació social i geogràfica dels clubs	7,0%	6,0%
1937-1974	Associacionisme limitat	20,2%	7,0%
1975-1983	La definició d'un nou model associatiu	14,3%	23,0%
1984-1996	El desenvolupament associatiu	26,1%	28,0%
1997-2007	Els clubs com a servei	28,0%	36,0%

(n=940)

Font: Secretaria General de l'Esport, 2010.

Els clubs esportius, com qualsevol altra organització, són un element "viu" que evoluciona i s'adapta en cada moment de la història. A mode d'exemple, es poden trobar actualment molts dels clubs amb més de cent anys d'història que s'han adaptat a la societat actual i han esdevingut, en algunes de les seves seccions, organitzacions orientades a la prestació de serveis esportius a la població més enllà de la competició.

Els clubs fundats abans del 1936 –inici de la Guerra Civil espanyola– a Catalunya representen l'11 % del total, mentre que els fundats en els darrers 30 anys són més de la meitat dels existents en l'actualitat. Aquest element porta a la reflexió que possiblement existeix una “vida mitjana” dels clubs i que al llarg dels diferents períodes històrics ha variat. Tot i l'interès d'aquesta dada, l'estudi en què es fonamenta aquest llibre ha analitzat els clubs vigents en l'actualitat i, per tant, caldria anar als registres per analitzar aquest fet.

A la taula 2.2 es relaciona l'any de fundació dels clubs i el nombre de persones associades.

Taula 2.2. Any de fundació dels clubs esportius segons dimensions del club

Mida dels clubs	Anteriors a 1920	1920-1936	1937-1974	1975-1983	1984-1996	1997-2007
Fins a 100 socis/sòcies	2,8%	2,2%	14,0%	11,8%	31,7%	37,6%
De 101 a 300 socis/sòcies	6,5%	12,2%	24,1%	15,5%	21,9%	19,8%
De 301 a 1.000 socis/sòcies	14,3%	9,2%	37,8%	15,3%	13,3%	10,2%
Més de 1.000 socis/sòcies	28,0%	16,0%	24,0%	14,0%	12,0%	6,0%

(n=940)

Dels clubs amb més de 1.000 persones associades, el 28,0 % van ser fundats abans del 1920. Aquest percentatge disminueix fins al 2,8 % en el cas dels clubs més petits. El fet de comptar amb una gran massa social pot explicar la supervivència dels clubs centenaris al llarg dels anys i dels diferents períodes històrics esdevinguts a Catalunya durant el segle XX. El club més antic registrat a l'estudi data de l'any 1856.

A partir de l'arribada de la democràcia es va constituir el 68 % dels clubs catalans. El nou sistema de govern va suposar la creació dels serveis d'esports¹⁰ als ajuntaments amb l'objectiu de promocionar l'esport entre la població per diverses vies: construcció d'equipaments esportius, definició de programes esportius, incorporació de la figura del tècnic esportiu municipal, entre d'altres. Segons Puig i Heinemann (1995), a Catalunya s'adopta un model cooperatiu o cooperatiu-subsidiari entre els ens públics i els clubs esportius. Des dels

¹⁰ El Servei d'Esports com a òrgan encarregat de gestionar l'esport al municipi.

ajuntaments se cedeixen espais esportius als clubs, s'atorguen subvencions, entre altres ajudes, perquè aquests puguin desenvolupar la seva activitat. Aquesta facilitat que des de les administracions s'atorga als clubs esportius per dur a terme la seva activitat, podria ser un dels factors que expliqués una major constitució de clubs esportius durant aquest període.

2.3 Adherió a federacions

Les federacions esportives catalanes són entitats privades d'utilitat pública i d'interès cívic i que es componen de clubs esportius¹¹. La seva funció és la de promocionar, coordinar i gestionar les diferents modalitats esportives reconegudes a Catalunya. Els clubs poden adherir-se de manera voluntària a la federació o federacions corresponents als esports de les seves seccions esportives. Enguany, a Catalunya hi ha 69 federacions esportives reconegudes per la Unió de Federacions Esportives de Catalunya (UFEC). La xifra de clubs i/o seccions de clubs adherides a federacions va ascendir a 8.590 l'any 2009. Cal tenir en compte que hi ha clubs que formen part de més d'una federació.

Les federacions esportives amb un major nombre de clubs afiliats són: la Federació Catalana de Futbol (1.521), la Federació Catalana de Caça (806 clubs), la Federació Catalana de Basquetbol (501), la Federació Catalana de Ciclisme (457), la Federació Catalana de Petanca (369) i la Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya (368). El fet que les federacions de caça i excursionisme estiguin entre les primeres porta a dues reflexions: a) la importància de l'element "socialitzador" dels clubs esportius en la societat; i b) la rellevància que pren l'esport desenvolupat en espais esportius no tradicionals, en aquest cas el medi natural, i que en moltes ocasions es fa de manera no regulada ni reglamentada, com passa en la majoria de pràctiques esportives federades.

A continuació, a la taula 2.3 es detalla el nombre de clubs afiliats a les federacions esportives catalanes.

¹¹ Definició a partir del Decret 70/1994, de 22 de març, pel qual es regulen les federacions esportives catalanes.

Taula 2.3. Nombre de clubs afiliats a les federacions esportives catalanes

	%	n
Federació Catalana de Futbol	17,7%	1521
Federació Catalana de Caça	9,4%	806
Federació Catalana de Basquetbol	5,8%	501
Federació Catalana de Ciclisme	5,3%	457
Federació Catalana de Petanca	4,3%	369
Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya	4,3%	368
Federació Catalana de Patinatge	3,1%	268
Federació Catalana de Tennis	2,9%	252
Federació Catalana d'Escacs	2,6%	220
Federació Catalana de Motociclisme	2,2%	185
Federació Catalana d'Automobilisme	2,0%	176
Federació Catalana de Pesca Esportiva i Càsting	1,9%	166
Federació Catalana de Bitlles i Bowling	1,9%	163
Federació Catalana de Taekwondo	1,9%	161
Federació Catalana de Judo i DA	1,7%	142
Federació Catalana d'Activitats Subaquàtiques	1,6%	137
Federació Catalana d'Atletisme	1,6%	134
Federació Catalana de Karate	1,5%	128
Federació Catalana d'Hípica	1,5%	126
Federació Catalana de Natació	1,4%	124
Federació Catalana d'Handbol	1,3%	113
Federació Catalana de Tennis de Taula	1,2%	103
Federació Aèria Catalana	1,2%	101
Federació Catalana de Gimnàstica	1,2%	100
Federació Catalana de Vela	1,1%	94
Federació Catalana de Pàdel	1,0%	90
Federació Catalana de Voleibol	0,9%	79
Federació Catalana d'Esports d'Hivern	0,9%	79
Federació Catalana de Pitch and Putt	0,9%	77
Federació Catalana de Tir Olímpic	0,9%	76
Federació Catalana de Triatló	0,9%	76
Federació Catalana d'Esports de Persones amb Discapacitat Física	0,8%	71
Federació Catalana de Golf	0,8%	67
Federació Catalana d'Esports per a Disminuïts Psíquics	0,7%	61
Federació Catalana de Futbol Sala	0,7%	59
Federació Catalana de Tir amb Arc	0,7%	59
Federació Catalana d'Espeleologia	0,7%	57
Federació Catalana de Boxa Amateur	0,6%	52
Federació Catalana de Coloms Esportius	0,6%	51
Federació Catalana de Billar	0,5%	45
Federació Catalana de Pilota	0,5%	43
Federació Catalana de Ball Esportiu	0,5%	40
Federació Catalana de Rugbi	0,4%	38
Federació Catalana de Rem	0,4%	37
Federació Catalana d'Esquaix i Raquetbol	0,4%	37
Federació Esportiva Catalana Paralisi Cerebral	0,4%	33
Federació Catalana de Kick-boxing i Boxa Tailandesa	0,3%	30
Federació Catalana de Bàdminton	0,3%	29
Federació Catalana de Fisic Culturisme	0,3%	29
Federació Catalana de Corfbol	0,3%	29

Federació Catalana de Futbol Americà	0,3%	27
Federació Catalana de Motonàutica	0,3%	26
Federació Catalana d'Hockey	0,3%	26
Federació Catalana de Dards	0,3%	24
Federació Esportiva Catalana dels Cecs i Deficients Visuals	0,3%	24
Federació Catalana de Piragüisme	0,3%	22
Federació Catalana Esportiva de Clubs de Twirling	0,3%	22
Unió Catalana Esportiva de Clubs d'Agility	0,2%	21
Federació de Curses d'Orientació de Catalunya	0,2%	20
Federació Esportiva de Sords de Catalunya	0,2%	20
Federació Catalana de Beisbol i Softbol	0,2%	15
Federació Catalana de Coloms Missatgers	0,2%	15
Federació Catalana d'Esquí Nàutic	0,2%	13
Federació Catalana de Lluita	0,1%	12
Federació Catalana de Salvament i Socorrisme	0,1%	10
Federació Catalana d'Esgrima	0,1%	10
Federació Catalana d'Halterofília	0,1%	9
Federació Catalana de Pentatló Modern	0,1%	8
Federació Catalana de Polo	0,1%	7

(8.590)

Font: Secretaria General de l'Esport, 2009.

Hi ha el 8,5 % dels clubs esportius catalans que no estan adherits a cap federació. Són els clubs de lleure en què la finalitat no és la de competir de manera reglada. Així, la gran majoria de clubs (91 %) estan adherits a alguna federació esportiva i, d'aquests, en el 85,4 % dels casos ho estan únicament a una federació (vegeu taula 2.4). En conseqüència, es pot intuir que són clubs monoesportius que es van constituir únicament i exclusivament per practicar un esport en concret. Els casos de clubs adherits a més d'una federació es refereixen als clubs grans. Es fa difícil saber si la diversificació de l'oferta d'activitats esportives ha comportat un major nombre de persones associades o bé si, a la inversa, un increment de persones associades amb diferents necessitats ha portat a una demanda de noves modalitats esportives. Possiblement s'hi podrien trobar ambdues casuístiques en la realitat catalana.

Mida dels clubs	1 federació	2 federacions	3 federacions	4 federacions	>4 federacions
Fins a 100 socis/ies	95,2%	5,5%	1,3%	0,4%	0,2%
De 101-300 socis/ies	89,3%	8,0%	1,5%	0,4%	0,8%
De 301-1.000 socis/ies	58,2%	20,9%	7,7%	8,8%	4,4%
Més de 1.000 socis/ies	47,9%	16,7%	12,5%	10,4%	12,5%
Total	85,4%	8,5%	2,7%	1,9%	1,5%

(n=856)

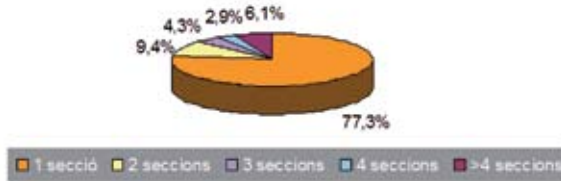
En el decurs del treball de camp portat a terme, es va detectar un fenomen que, tot i no quedar recollit estadísticament a l'estudi, es considera interessant de mencionar per a línies de recerca futures: es tracta dels clubs esportius no registrats. Paral·lelament als clubs registrats, està creixent el nombre de clubs que es constitueixen de manera informal. Són grups de persones –amics o amigues, companys o companyes de feina o classe, etc.– que creen el seu propi equip per entrenar i/o participar en competicions de lleure. És el cas d'equips de futbol sala, grups de ciclisme, fondistes, entre d'altres disciplines.

Les noves tecnologies de la informació com Internet han ajudat a crear aquestes xarxes informals. Les persones, mitjançant l'ús de xarxes socials, per exemple, organitzen els seus horaris d'entrenament i competicions. Un exemple d'això és la creixent creació de grups de fondistes que es reuneixen de manera organitzada, però no “legalitzada” per entrenar i posteriorment competir en esdeveniments populars com maratons, travesses o triatlons.

2.4 Nombre de seccions

El nombre de seccions és un indicador del grau de diversificació de l'oferta dels clubs esportius catalans. Els clubs amb una única secció representen el 77,3 % dels casos. Cal destacar que aquesta dada és inferior al nombre de clubs adherits a una única federació (85,4 %). Per tant, s'intueix que no totes les seccions esportives dels clubs tenen la finalitat de competició. Alguns clubs han creat seccions paral·leles a la de competició, finalitat per la qual el club es va constituir, amb l'objectiu d'ampliar la seva oferta entre les persones associades i/o captar-ne de noves. Destaca la presència de seccions de caire social –festes, esdeveniments, etc.– que busquen potenciar el sentiment de pertinença al club mitjançant una oferta social amb què es potencii el contacte entre les persones associades.

Figura 2.2. Nombre de seccions dels clubs



Els clubs amb un major nombre de seccions són els clubs grans, amb més de 1.000 persones associades. En definitiva, i independentment de les motivacions que hagin portat el club a aquesta diversificació de seccions, sembla clar que un major nombre de seccions permet recollir necessitats més diverses i, per tant, comptar amb un major volum de persones associades.

Taula 2.5. Nombre de seccions segons les dimensions del club

Pressupost	fins a 100 membres		de 101 a 300 membres		de 301 a 1.000 membres		més de 1.000 membres	
	%	n	%	n	%	n	%	n
1 secció	85,0%	425	83,2%	228	52,1%	50	28,6%	14
2 seccions	8,8%	44	9,1%	25	12,5%	12	8,2%	4
3 seccions	2,0%	10	2,6%	7	10,4%	10	20,4%	10
4 seccions	0,4%	2	2,2%	6	11,5%	11	8,2%	4
Més de 4 seccions	3,8%	19	2,9%	8	13,5%	13	34,7%	17
Total	100,0%	500	100,0%	274	100,0%	96	100,0%	49

(n=929)

Determinades combinacions de seccions esportives se solen repetir a la majoria de clubs, ja que tenen característiques similars entre si quant a l'equipament esportiu, perfil de persones usuàries o filosofia del club. Un exemple d'això són els clubs d'esports de raqueta, el 36,8 % dels quals que tenen secció de tennis també en tenen de pàdel. Altres combinacions que es donen amb freqüència als clubs són les d'esports aquàtics; la natació, el waterpolo o la natació sincronitzada en són exemples.

2.5 Localització dels clubs

Un element que té una influència determinant en la mida del club és el volum de població del municipi on aquest es troba. Aquest fet es posa en relleu en les poblacions de més de 20.000 habitants, que engloben el 88 % dels clubs amb més de 1.000 persones associades, tal com mostra la taula 2.6.

Taula 2.6. Volum de persones associades segons la dimensió del municipi

	Fins a 100 socs/sòcies	De 101 a 300 socs/sòcies	De 301 a 1.000 socs/sòcies	Més de 1.000 socs/sòcies
Fins a 5.000 hab.	12,4%	16,1%	7,0%	2,0%
De 5.001 a 20.000 hab.	32,7%	33,9%	18,0%	10,0%
De 20.001 a 100.000 hab.	29,8%	23,2%	37,0%	30,0%
Més de 100.000 hab.	25,1%	26,8%	38,0%	58,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(n=950)

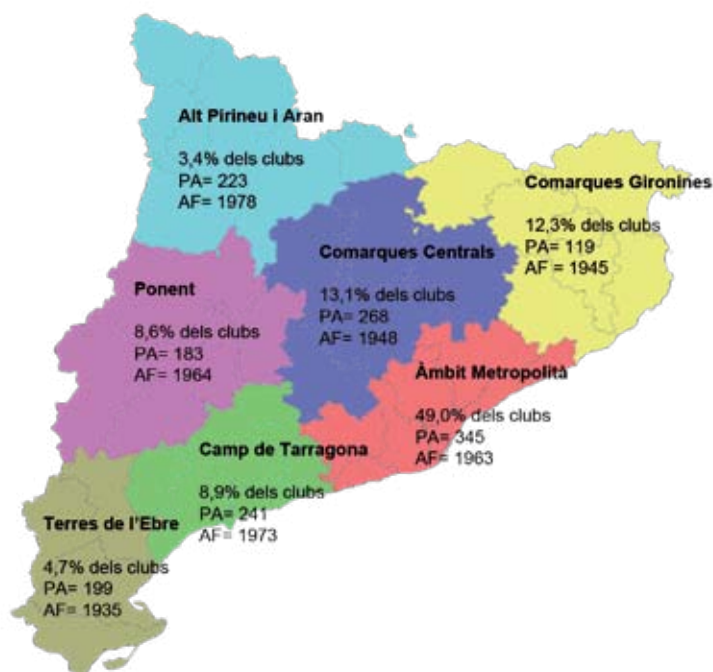
A la taula 2.7 es fa una lectura inversa, és a dir, s'analitza el nombre de clubs segons el nombre de persones associades per a cada grup de població. Tot i que predominen els clubs més petits, es pot veure com a mesura que els municipis incrementen el seu volum de població; també tenen majors percentatges de clubs amb un major nombre d'associats i associades. Aquesta informació pot ser d'interès des de la perspectiva municipal a l'hora d'analitzar les possibilitats i realitats de les entitats esportives del municipi segons la mida d'aquestes i el volum de població del mateix municipi. En la definició de les polítiques esportives municipals envers els clubs del municipi caldrà tenir en compte les diferents necessitats d'aquests segons el volum de persones associades.

Taula 2.7. Dimensió dels clubs esportius segons el volum de població del municipi

	Fins a 100 socs/sòcies	De 101 a 300 socs/sòcies	De 301 a 1.000 socs/sòcies	Més de 1.000 socs/sòcies	Total
Fins a 5.000 hab.	54,3%	38,8%	6,0%	0,9%	100,0%
De 5.001 a 20.000 hab.	58,6%	33,3%	6,3%	1,8%	100,0%
De 20.001 a 100.000 hab.	56,5%	24,2%	13,8%	5,6%	100,0%
Més de 100.000 hab.	47,4%	27,8%	14,1%	10,7%	100,0%

(n=950)

Aprofundint en la localització dels clubs esportius catalans, la figura 2.3 mostra la distribució geogràfica dels clubs esportius al territori català¹² a partir dels àmbits territorials¹³ i la mitjana de dues característiques estructurals de referència: nombre de persones associades i any de fundació. Pel que fa a la distribució territorial, la meitat dels clubs esportius catalans es concentren a l'àmbit metropolità. Quant al volum de clubs, el segueixen les comarques centrals (13,1 %) i les comarques gironines (12,3 %). Aquests territoris acullen alhora els clubs amb un major nombre de persones associades: 345 persones de mitjana a l'àmbit metropolità i 268 a les comarques centrals. Els territoris amb clubs més antics són les Terres de l'Ebre (any de fundació 1935) i les comarques centrals (1948).

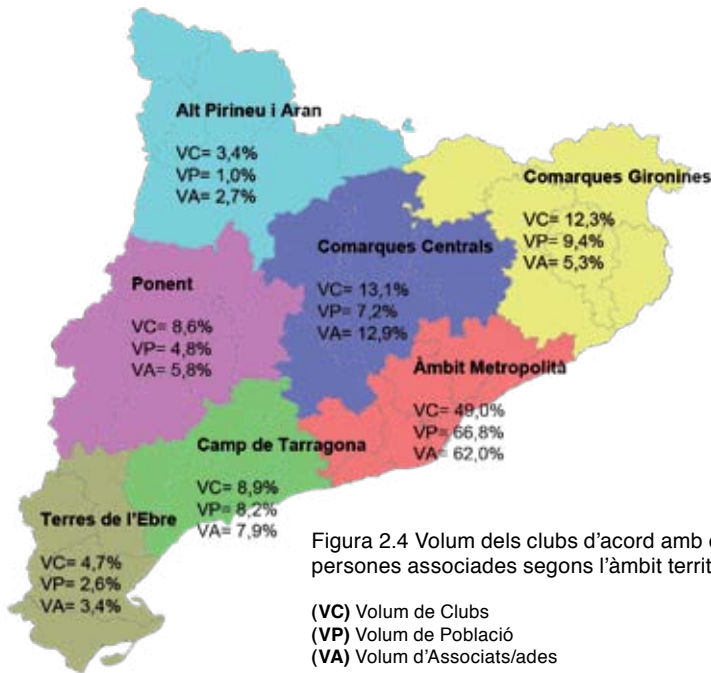


¹² La distribució territorial s'ha fet a partir de la base de dades dels clubs esportius catalans registrats a la Secretaria General de l'Esport l'any 2008.

¹³ L'anàlisi territorial s'ha fet a partir dels set àmbits territorials d'acord amb el Pla territorial general de Catalunya aprovat per la Llei 1/1995, de 16 de març.

Una dada interessant a analitzar és la relació entre el volum d'habitants, el nombre de clubs esportius i les persones associades per a cadascun dels àmbits funcionals territorials de Catalunya (vegeu figura 2.4). En aquest sentit, el volum de població a l'àmbit metropolità (66,8 %) és superior al volum de clubs esportius (49,0 %); no obstant això, aquest àmbit acull el 62,0 % de les persones associades a Catalunya. Això vol dir que l'àmbit metropolità té un menor nombre de clubs esportius per habitant, però aquests tenen una major densitat de membres. Una situació similar es dona a les comarques centrals. En canvi, a les comarques gironines, el volum de clubs (12,3 %) es troba per sobre del volum de població (9,4 %) i de persones associades (5,3 %). Per tant, es dedueix que a l'àmbit de les comarques gironines hi ha un major nombre de clubs per habitant, però amb característiques d'un club de mida petita.

A mode de conclusió, els municipis més grans tenen un menor nombre de clubs per habitant que els petits, però aquests acullen un major nombre de persones. En canvi, les zones menys poblades tenen més clubs per habitant, però de menys membres.



2.6 La capacitat econòmica dels clubs

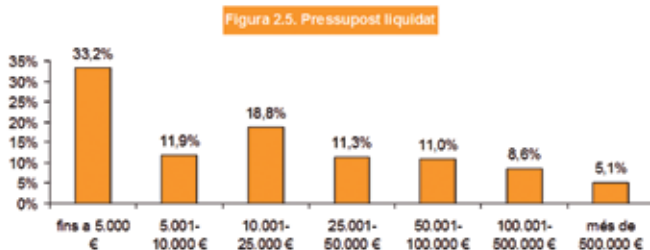
Molts són els elements que influeixen directament en l'economia dels clubs catalans. Aspectes com el volum de persones associades, la titularitat dels equipaments esportius utilitzats, la categoria o divisió en què competeixen, el grau de dependència de l'Administració local pel que fa a subvencions així com el grau de professionalització del club són aspectes que tenen una incidència directa en el compte de resultats del club. Aquestes són unes variables a tenir en compte per part de la Junta Directiva –màxim òrgan de govern– per garantir la viabilitat econòmica a llarg termini de l'organització.

A continuació es mostra una fotografia dels pressupostos dels clubs esportius catalans relacionant-los amb la variable plenament correlacionada del volum

de persones associades. Posteriorment, es presenta l'estructura dels ingressos i les despeses dels clubs identificant-ne les principals partides. Finalment, s'analitzen les quotes i les subvencions, les dues principals partides de generació d'ingressos per part dels clubs.

Des de l'òptica pressupostària, existeix una gran diversitat de clubs a Catalunya. Mentre hi ha el 33,2 % dels clubs que presenten un pressupost anual inferior a 5.000 €, hi ha el 5,1 % que supera els 500.000 €¹⁴. En el recorregut entre aquestes dues quantitats, s'observa a la figura 2.5 com els clubs es reparteixen de manera homogènia entre les diferents franges.

Una variable que influeix de manera determinant el pressupost d'un club és el volum de persones associades. Les quotes socials són la principal partida



d'ingressos dels clubs; per tant, el nombre de persones associades i el preu de les quotes seran els dos factors que influenciaran aquesta partida. En la figura 2.6 es confirma com els clubs amb més membres disposen d'un major pressupost.

¹⁴ La informació fa referència als pressupostos liquidats de l'exercici 2007.

Figura 2.6. Pressupost segons nombre de persones associades



Tanmateix, de l'anterior figura destaca que el 26,8 % de clubs amb més de 1.000 persones associades tenen un pressupost inferior a 5.000 €. Aquest fet comporta necessàriament unes quotes socials a un preu reduït. Probablement són clubs amb baixos nivells d'activitat o bé que la centren en esports on no és necessari tenir llicència, com per exemple en l'excursionisme. Per contra, hi ha el 10 % de clubs amb menys de 100 persones associades amb un pressupost superior a 50.000 €. En aquest cas, els seus ingressos principals no provenen de les quotes socials sinó dels patrocinis. Són clubs amb pràctiques esportives molt específiques, com per exemple totes les vinculades al món del motor.

El 40 % dels clubs tenen un pressupost per persona associada inferior a 100 € anuals. D'altra banda, el 26 % té més de 500 €.

Figura 2.7. Pressupost del club per persona associada



Els ingressos dels clubs

A continuació es mostra la distribució dels ingressos i les despeses dels clubs esportius.

Els clubs basen la meitat dels ingressos en les quotes de la massa social. Els clubs més petits, amb un menor nombre d'associats i associades, tenen una major dependència de subvencions; en canvi, els clubs més grans la tenen dels serveis esportius.

Taula 2.8. Distribució dels ingressos segons dimensions del club

	Fins a 100	101-300	301-1.000	Més de 1.000	Mitjana
I. Quotes	38,6%	40,9%	36,2%	55,6%	48,8%
II. Drets d'ingrés	0,8%	1,6%	2,0%	2,2%	1,9%
III. Donacions	1,1%	2,1%	1,3%	2,0%	1,8%
IV. Serveis esportius	14,3%	12,4%	11,8%	12,4%	12,6%
V. Subvencions	11,9%	15,7%	6,7%	2,2%	5,3%
VI. Lloguers	0,6%	1,2%	8,3%	1,5%	2,5%
VII. Entrades per a espectacles	1,1%	0,9%	1,5%	1,8%	1,6%
VIII. Publicitat i patrocinadors	9,3%	11,4%	14,5%	7,4%	9,2%
IX. Altres ingressos	22,2%	13,7%	17,7%	14,9%	16,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(n=882)

Les despeses dels clubs

Als clubs la partida de personal és la principal i arriba al 46 %. Com més associats té el club, menys proporció de despesa directament relacionada amb la pràctica esportiva hi ha.

Taula 2.9. Distribució de les despeses segons dimensions del club

	Fins a 100	101-300	301-1.000	Més de 1.000	Mitjana
I. Personal	35,3%	43,9%	51,8%	44,9%	44,4%
II. Despeses relacionades amb la pràctica esportiva	34,9%	34,0%	23,1%	19,3%	23,5%
III. Impostos i taxes	10,6%	9,0%	7,2%	4,1%	6,0%
IV. Despeses generals	17,6%	11,0%	12,4%	20,7%	18,2%
V. Despeses de capital	1,5%	2,1%	5,5%	11,0%	8,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(n=882)

2.7 Conclusions

El teixit esportiu associatiu català es caracteritza per un gran nombre de clubs amb un volum reduït de persones associades. El 84,1 % dels clubs està constituït per una massa social inferior a les 300 persones. Aquest fet determina ja unes característiques estructurals en la gran majoria de clubs catalans: grups homogenis, potencial de captació de recursos econòmics limitat, protagonisme del voluntariat en la gestió del club, utilització d'espais esportius de titularitat municipal, entre d'altres.

Més de la meitat dels clubs esportius existents a Catalunya s'han creat en els darrers 25 anys. Aquest fet demostra que, tot i la important tradició associativa al territori des de l'inici de la pràctica esportiva tal com s'entén en l'actualitat, els clubs es troben davant la necessitat d'una adaptació contínua al que demana de la comunitat i a la constant evolució que la pràctica esportiva ha estat experimentant en les darreres dècades. Avui, més que mai, els clubs esportius es troben davant la disjuntiva d'adaptar-se a les noves ofertes esportives que la societat demanda sense perdre la identitat i homogeneïtat com a col·lectiu. Precisament quan s'analitzen els tipus de pràctica que porten a terme els clubs, es pot veure com tres quartes parts dels clubs catalans tenen una única secció, és a dir, practiquen un únic esport. A Catalunya hi ha 69 federacions esportives inscrites i 8.590 seccions de clubs adherides a aquestes federacions. El principal esport practicat és el futbol, amb el 17,7 % de seccions de clubs inscrites. Cal destacar també que el 8,5 % dels clubs esportius catalans no estan adherits a cap federació esportiva.

Hi ha una variable que té una influència determinant en la mida del club: el nombre d'habitants del municipi. Les dades del nombre de persones associades als clubs segons el tram de població del municipi esdevenen interessants per als responsables esportius municipals a l'hora de potenciar l'associacionisme en el municipi i definir les línies polítiques d'actuació envers aquest. Així, la realitat

d'un municipi en relació amb el nombre de clubs i mida d'aquests que divergeix de la mitjana catalana pot generar conflictes pel que fa a la utilització dels espais esportius municipals o el repartiment de subvencions per a la seva activitat.

L'anàlisi dels clubs per àmbits territorials corrobora que, als territoris amb un major volum de població, hi ha un menor nombre de clubs per habitant, però aquests acullen un major volum de membres.

Tal com es veurà més endavant (capítol 9), un dels principals problemes que mencionen els clubs és la falta de recursos econòmics. Aquest fet l'assenyalen també com un dels reptes de futur que cal afrontar. La major part dels clubs catalans disposen de pressupostos baixos que els serveixen bàsicament per assumir les despeses derivades de la competició dels equips. En aquest sentit, els clubs afirmen fer un gran esforç perquè els seus equips i esportistes puguin participar a les competicions. Són pocs els clubs que disposen d'un elevat pressupost anual i el perfil d'aquests es caracteritza per l'antiguitat, un major nombre de membres i major equitat en la presència de dones i homes.

Tot i que el voluntariat és un dels principals actius del club, la partida de personal és la principal despesa. Aquest fet pot venir donat per la tendència a la professionalització dels clubs, que requereixen personal retribuït, partida que en ocasions els clubs més petits i amb menys recursos no poden suportar.

3 *Les persones associades*



L'associacionisme esportiu ha estat el gran promotor de l'esport a Catalunya des dels seus orígens i fins fa poques dècades. No es pot estudiar el fenomen de la pràctica esportiva sense entendre el fenomen associatiu voluntari (García Ferrando, 2002). A partir dels anys vuitanta, amb l'arribada de la democràcia, entren en joc altres agents promotors: les administracions i el sector comercial. Tot i la diversificació de l'oferta esportiva i l'accessibilitat experimentada per diferents segments de població, actualment els clubs continuen movent un gran volum de practicants. Avui en dia, aquests clubs compleixen una doble funció: esportiva i social. Els clubs combinen la funció de promoció d'una o diverses modalitats esportives amb la funció de pertinença a un grup. Davant d'aquest fenomen ens preguntem quin és el perfil de les persones associades a un club esportiu.

L'enquesta més recent sobre els hàbits esportius (García

Ferrando, 2005) mostra com, entre les persones que fan activitat físicoesportiva organitzada, el 22,4 % ho fa en el marc d'un club esportiu. La resta de persones ho fa en una organització municipal (24,7 %), en un gimnàs privat o similars (16,2 %) i com a abonades a una associació esportiva privada (10,2 %). Cal dir que el nivell de pràctica esportiva organitzada en un club s'incrementa en els municipis més petits passant del 22 % en el cas dels municipis de més de 100.000 habitants al 35,7 % en els de menys de 2.000 habitants. Aquest menor índex de persones que fan esport mitjançant un club esportiu als municipis més grans ve donat per una major diversificació de l'oferta entre els tres promotors principals: associatiu, públic i privat.

En els clubs esportius, com en qualsevol altra organització sense ànim de lucre, les persones que conformen l'associació són els fonaments de la mateixa organització i la raó de la seva existència. Per aquest motiu, l'òrgan sobirà d'un club és la seva assemblea, conformada pels socis i sòcies de l'entitat.

Les motivacions que porten a una persona a associar-se a un club s'han incrementat en les darreres dècades. En el passat, les persones s'adherien a un club per fer una pràctica esportiva federada i, per tant, amb la finalitat de competir en un esport concret. Aquesta unicitat en les motivacions per adherir-se a un club es traduïa en una homogeneïtat del perfil dels seus associats i associades. Així, tot i les discrepàncies internes que qualsevol col·lectiu de persones pugui tenir, els i les membres coincidien en els objectius que el club tenia a llarg termini.

En l'actualitat, la pràctica d'un esport federat continua sent la principal raó per adherir-se a una entitat esportiva; gràcies a aquelles entitats que han pogut diversificar l'oferta mitjançant la gestió d'un equipament esportiu que permet modalitats de pràctica esportiva que van més enllà de la pràctica federada, els motius d'adhesió a un club esportiu s'han diversificat. Moltes persones

actualment s'adhereixen a un club per fer una activitat física orientada a la salut, les quals conceben l'entitat com a una organització prestadora de serveis i, per tant, es consideren amb el dret d'exigir una qualitat en l'oferta esportiva sense considerar-se participants en la seva producció. En definitiva, com més diversitat de motivacions per les quals inscriure's a un club, més heterogeneïtat entre els seus associats i associades.

Aquest capítol s'inicia traçant un perfil de les persones associades als clubs esportius catalans des d'una perspectiva de gènere i edat. També es parla sobre l'existència dels i de les membres passives als clubs i la seva proporció sobre el total de membres. Una dada interessant que cal analitzar són les fluctuacions en el nombre de persones associades, en quins clubs es donen més altes de membres i en quins es donen més baixes. Finalment, es parla de la incorporació de la figura de l'abonat i abonada en alguns clubs esportius com a mitjà per generar ingressos.

3.1 El perfil de les persones associades

El perfil de les persones associades a un club esportiu varia en funció de determinades característiques estructurals d'aquest, com per exemple la mida del club o la modalitat esportiva practicada. Els clubs més petits, amb menor nombre de persones associades, en general tendeixen a ser més homogenis en el seu perfil. Els clubs amb més persones associades mostren, en canvi, una diversificació del perfil de membre, que constitueix un grup heterogeni (Heinemann et al. 1997). Aquest fet s'explica per una major oferta d'activitats esportives i socials als clubs grans davant l'oferta monoesportiva dels clubs més petits.

Als clubs esportius hi ha una major presència d'homes (62,6 %) que de dones (37,4 %), tal com mostra la figura 3.1. No és gens estrany, ja que els índexs de pràctica esportiva es presenten sempre inferiors en el cas de les dones.

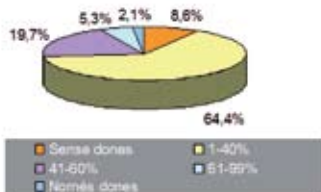
Com a exemple, l'enquesta d'hàbits esportius del Consell Català de l'Esport (2005) situa l'índex de pràctica esportiva femenina 17 punts per sota de la masculina¹⁵.

Figura 3.1. El sexe de les persones associades



Aprofundint en les xifres de manera més qualitativa, la presència de dones associades va de l'1 % al 40 % en el 64,4 % dels clubs. La presència de clubs unisex a Catalunya és del 10,7 %. D'aquests clubs, el 80,0 % són exclusivament d'homes i el 20,0 % de dones.

Figura 3.2. La presència de membres dones



Pel que fa a l'edat de les persones associades, a la taula 3.1 es pot observar com el col·lectiu adult –de 18 a 65 anys– és el més representatiu, amb el 69 %. El segueix el col·lectiu de joves –de 7 a 17 anys–, amb un 17 %.

Taula 3.1. Distribució per categories d'edat de les persones associades

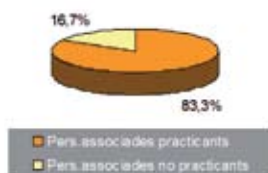
Categories d'edat	Homes	Dones	Total
De 0 a 6 anys	3,4%	5,9%	4,3%
De 7 a 17 anys	15,9%	20,4%	17,4%
De 18 a 65 anys	70,8%	66,0%	69,2%
Més de 65 anys	9,9%	7,6%	9,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

(n=818)

¹⁵ El llibre dedica el capítol 5 a les diferències de gènere en els òrgans de govern i càrrecs executius dels clubs catalans.

El baix nivell d'afiliació del col·lectiu de joves es podria interpretar com un desinterès pel món associatiu esportiu. No obstant això, els clubs són el principal promotor d'una oferta esportiva en edat escolar. Aquesta dada, que pot semblar paradoxal, té una explicació: no totes les persones associades a una entitat són esportistes, sinó que hi poden arribar per motius familiars i/o socials. Fins i tot es dona el cas que, en determinats clubs, els esportistes no en són membres, sinó que ho són els seus familiars o altres persones no practicants vinculades a l'entitat. En aquest sentit, en el 54,6 % dels clubs esportius hi ha membres passius, persones que no porten a terme una pràctica esportiva al club, però que s'hi han adherit de manera voluntària. La presència de membres passius sobre el total de membres en els clubs que inclouen aquesta tipologia és del 16,7 %.

Figura 3.3. Presència de persones associades no practicants



Es troben lleugeres diferències en el sexe dels i de les membres passives d'un club esportiu. En la figura 3.4 següent es pot veure com la presència de membres passius és superior en el sexe masculí. Tanmateix, es desconeixen les causes d'aquestes diferències: pot ser que les persones grans que han abandonat la pràctica esportiva federada es mantinguin sòcies per un sentiment "als colors del club". En aquest cas, la major presència d'homes en l'esport federat explicaria aquests resultats.

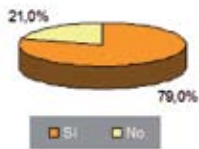
Figura 3.4. Presència de persones associades no practicants segons sexe



Les quotes socials

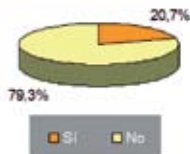
En el 21 % dels clubs no és necessari pagar una quota per ser-ne membre. La presència de clubs on no s'ha de pagar quota es dóna en els clubs més petits.

Figura 3.5. Necessitat de pagament de quota per ser una persona associada



Al 20,7 % dels clubs existeix una quota específica per a les persones associades no practicants, el 55 % dels clubs en tenen.

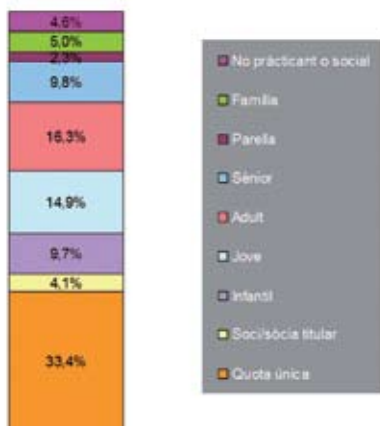
Figura 3.6. Existència de quota específica per a les persones associades no practicants



Als clubs on hi ha una quota específica per a persones associades, el 92,3 % té aquest perfil. Tot i així, als clubs on no existeix una quota específica, en el 49,5 % dels casos hi ha persones associades no practicants.

Fent una distribució de la presència de quotes, tal com mostra la figura 3.7, la quota única representa el 33,4 % sobre el total de quotes.

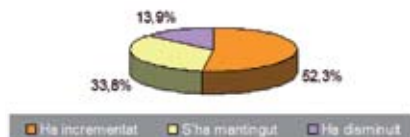
Figura 3.7. Distribució del tipus de quotes de persones associades sobre el total de quotes.



3.2 Fluctuacions en el nombre de membres

A la figura 3.8 es mostra com el 52,3 % dels clubs esportius analitzats afirma que el nombre de persones associades ha incrementat en els darrers 5 anys.

Figura 3.8. Tendència en el nombre de persones associades



Quan s'analiza l'evolució de les llicències esportives, s'observa com els increments d'aquestes en els darrers anys són inferiors als increments en la pràctica esportiva general. Les fluctuacions en el nombre de membres són un aspecte important que cal tenir en compte, ja que s'ha donat casos de clubs que han anat perdent membres progressivament fins a arribar a desaparèixer.

Els motius que poden portar a la pèrdua de membres són diversos: la no adaptació de l'oferta a la demanda esportiva, el no aconseguiment d'èxits esportius, conflictes entre membres, competència generada per altres clubs o promotors d'activitats esportives, entre molts d'altres.

La taula 3.2 mostra com els clubs més grans són els que més afirmen haver disminuït el nombre de persones associades (20,7 %) en canvi, els clubs mitjans, entre 301 i 1.000, han tingut un increment de membres en els darrers anys en el 65,5 % dels casos.

Taula 3.2. Fluctuacions en el nombre de membres en els darrers cinc anys segons mida club

Categories d'edat	Ha incrementat	S'ha mantingut	Ha disminuït
Fins a 100 socis/sòcies	47,3%	38,2%	14,4%
De 101 a 300 socis/sòcies	58,5%	28,6%	12,9%
De 301 a 1.000 socis/sòcies	65,5%	23,0%	11,5%
Més de 1.000 socis/sòcies	44,8%	34,5%	20,7%

(n=814)

Per aprofundir en les fluctuacions en el nombre de membres en els clubs, s'ha analitzat si hi havia uns elements que definissin aquells clubs que havien incrementat, mantingut o bé disminuït el nombre de persones associades. En aquest sentit, aquells clubs que tenen una oferta d'activitats esportives continuades complementàries dels esports federats mostren una tendència a l'increment en el nombre d'associats i associades (vegeu taula 3.3).

Taula 3.3. Fluctuacions en el nombre de membres en els darrers cinc anys segons tipus d'oferta

Categories d'edat	Ha incrementat	S'ha mantingut	Ha disminuït
Clubs amb oferta activitats esportives continuades (no federades)	61,8%	27,1%	11,1%
Clubs sense oferta activitats esportives continuades (no federades)	48,2%	39,0%	12,7%

(n=557)

Complementàriament, en la taula 3.4 s'analitzen els clubs segons si tenen la figura de persones abonades, és a dir, aquelles persones que conceben el club més com a una organització prestadora de serveis esportius que com a una organització amb una finalitat envers la pràctica esportiva de competició. Tot i que no hi ha excessives diferències entre ambdós tipus de clubs, els que

disposen de persones abonades tendeixen a incrementar-ne el nombre amb major freqüència que aquelles organitzacions que no tenen aquesta figura d'usuària.

Taula 3.4. Fluctuacions en el nombre de membres en els darrers cinc anys segons presència d'abonats/ades

Categories d'edat	Ha incrementat	S'ha mantingut	Ha disminuït
Club amb persones abonades	56,9%	32,7%	10,4%
Club sense persones abonades	49,6%	35,0%	15,4%

(n=867)

3.3 Les persones abonades al club

En aquest estudi s'ha definit la persona abonada com aquella que té dret als serveis del club, però no a la resta de drets que tenen les que són associades, per exemple: veu i vot en l'assemblea general de socis i sòcies. Com mostra la figura 3.6, el 31,9 % dels clubs esportius, a banda de tenir persones associades, en tenen també d'abonades.

Figura 3.9. Presència de persones abonades al club



D'acord amb les expectatives inicials i el coneixement del sector associatiu, la presència de persones abonades als clubs es presenta més elevada del que s'esperava. S'intueix que en alguns casos qui ha respost l'entrevista ha pogut confondre el concepte de persona abonada amb el d'esportista, que pot estar, o no, associada, o abonada al club. La incorporació de la figura de l'abonament es fa a partir de l'inici de la generació d'una oferta de lleure i salut. Generalment, els clubs que poden oferir aquest tipus d'activitats són els que disposen de sales esportives o polivalents, piscines i espais de raqueta de titularitat pròpia o concessionaris. Un dels principals motius d'incorporació de la figura de l'abonament a un club esportiu s'intueix que

és la generació d'ingressos, que en alguns casos pot servir per cobrir les despeses de l'esport federat.

3.4 Conclusions

Es constata una major presència d'homes en els clubs catalans, tant en percentatge de persones associades —el 62,6 % són homes— com en nombre de clubs —el 64,4 % dels clubs té una xifra inferior al 40 % de dones sòcies—. Si s'aprofundeix en aquesta dada i s'analitza l'equilibri entre homes i dones en funció de la mida del club, es pot veure com aquells clubs amb més persones associades, que tenen un major nombre de seccions esportives i, per tant, una oferta esportiva i social més àmplia, tendeixen a equilibrar les diferències entre sexes. Així, en aquests clubs més grans el 46,0 % són dones.

En relació amb la quota que paguen les persones associades, es dona un fenomen “inusual” en els clubs més petits: molts d'aquests declaren que no s'ha de pagar quota per ser persona associada a l'entitat i els ingressos els obtenen pel concepte d'activitat que paguen els i les esportistes que no són associades. Per tant, emergeix un tipus de club enfocat a la generació d'una oferta esportiva deixant a un costat alguns dels atributs dels clubs més tradicionals, com per exemple el sentiment de pertinença a l'entitat o la interacció entre cada membre.

En el 54,6 % dels clubs esportius hi ha membres passius, és a dir, persones associades però que no practiquen activament fent esport. Sumant tots els i les membres passives dels clubs, aquestes representen el 16,7 % de la massa social a clubs esportius catalans.

Les dades obtingudes en relació amb l'evolució del nombre d'associats en els darrers cinc anys mostren un increment en l'evolució del nombre de persones associades. Aquest increment s'ha produït preferentment en

aquelles organitzacions esportives que han sabut adaptar la seva oferta a la demanda actual. Així, aquests clubs tendeixen a oferir activitats esportives complementàries a la pràctica esportiva federada i, molts d'ells, han introduït la figura de la persona abonada com a complementària a l'associada.

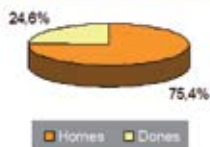
4 Les persones que treballen per al club



Existeixen dos tipus de persones que treballen per als clubs esportius: les voluntàries i les remunerades. Les voluntàries són aquelles que fan un servei al club de manera desinteressada, sense cap tipus de retribució. En canvi, el personal remunerat és aquell que rep una compensació econòmica per la seva feina. En general, un dels recursos més importants dels clubs és el treball voluntari. En la majoria de clubs les tasques de decisió, de direcció i, en aquells clubs amb un menor grau de professionalització, també d'execució, les fan principalment persones voluntàries (Heinemann, 1997).

Abans d'analitzar els càrrecs voluntaris i remunerats per separat, a la figura 4.1 es mostra com el 75,4 % de les persones que treballen per al club (voluntàries i remunerades) són homes. El 61,2 % del personal del club és remunerat i el 38,8 % hi treballa de manera voluntària.

Figura 4.1. El personal del club segons sexe



A continuació s'aprofundeix en les diferents persones vinculades al club, tant voluntàries com remunerades. En primer lloc s'analitzen els i les membres de la Junta Directiva, màxim òrgan de gestió d'un club. Posteriorment, s'analitzen els càrrecs de gestió remunerats i finalment els càrrecs tècnics i operatius. En la figura 4.2 es pot veure el percentatge de clubs que tenen càrrecs remunerats.

Figura 4.2. La presència de càrrecs de personal als clubs



4.1 La Junta Directiva

La Junta Directiva és l'òrgan de govern, formada íntegrament per persones voluntàries, encarregada de definir les línies estratègiques del club en el llarg termini i la darrera responsable en la presa de decisions operatives.

Els càrrecs voluntaris dins els òrgans de govern, des d'una perspectiva d'institucionalització, són càrrecs formals. És a dir, tenen una posició fixa i una durada determinada, fruit d'un procés d'elecció o delegació (Heinemann, 1999). Segons la normativa vigent en matèria de constitució de clubs esportius¹⁶, aquests han d'estar formats per un mínim de tres persones.

El 93,9 % dels clubs esportius catalans tenen una Junta Directiva formada per entre 4 i 9 persones.

Figura 4.3. Nombre de membres que componen la Junta Directiva



Els càrrecs presents a les juntes són la presidència, la vicepresidència, la secretaria, la tresoreria i diferents vocalies. Alguns clubs, fins i tot, compten amb una vicepresidència segona (19,8 %) i tercera (5,6 %). No es dona un equilibri pel que fa a la presència d'homes i dones: el sexe femení només representa el 21 % de membres de la Junta Directiva.

Les persones que conformen la Junta Directiva d'un club tenen unes característiques homogènies entre elles i heterogènies envers altres clubs. Amb això volem dir que la cultura del club serà la que marqui el perfil de persones dirigents, ja que cada club té un capital social i cultural diferent. El perfil de les persones dirigents en clubs on es practiquin aquells esports considerats més elitistes serà totalment diferent del dels clubs on es practiquin esports més populars. A partir d'aquesta visió general de les juntes directives dels clubs, a continuació s'entra a aprofundir en cadascun dels càrrecs.

¹⁶ Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives de Catalunya.

El càrrec de la presidència està ocupat en el 88,1 % dels casos per un home que hi dedica fins a 10 hores setmanals (65,5 %). El 76,9 % té una edat compresa entre 36 i 65 anys. Cal destacar que l'11,4 % dels presidents i presidentes té més de 65 anys. Pel que fa a la formació i titulació, existeixen diverses realitats, des de persones que tenen treballs no qualificats fins a persones que treballen en la direcció i administració d'empreses.

Taula 4.1. El perfil de la presidència

Sexe	Home			Dona		
	88,1%					
Dedicació setmanal	<5h	5-10h	11-20h	21-39h	>39h	
	32,5%	33,0%	19,2%	9,1%	6,2%	
Edat	16-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
	1,2%	10,5%	24,7%	32,9%	19,3%	11,4%
Professió	no treballa		altres	quadre baix	quadre mig	quadre alt
	4,6%		16,8%	21,2%	14,0%	43,3%
Titulació	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diplomatura	llicenciatura o superior
	2,5%	18,2%	23,3%	17,1%	14,7%	24,0%

(n=926)

A continuació es presenten els trets diferencials de la resta de persones que conformen la Junta Directiva en un club esportiu.

Taula 4.2. El perfil de la vicepresidència

Sexe	Home			Dona		
	86,1%					
Dedicació setmanal	<5h	5-10h	11-20h	21-39h	>39h	
	52,9%	26,9%	13,1%	4,6%	2,5%	
Edat	16-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
	2,1%	12,3%	29,8%	31,3%	17,8%	6,7%
Professió	no treballa		altres	quadre baix	quadre mig	quadre alt
	12,4%		5,0%	23,8%	18,3%	40,6%
Titulació	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diplomatura	llicenciatura o superior
	2,0%	20,3%	22,1%	18,0%	12,8%	24,7%

(n=1.039)

Taula 4.3. El perfil del secretariat

Sexe	Home			Dona		
	71,4%					
Dedicació setmanal	<5h	5-10h	11-20h	21-39h	>39h	
	49,8%	30,4%	13,7%	3,6%	2,6%	
Edat	16-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
	3,9%	19,2%	35,4%	25,8%	9,5%	6,2%
Professió	no treballa	altres		quadre baix	quadre mig	quadre alt
	12,6%	530,0%		21,4%	27,0%	33,7%
Titulació	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diplomatura	llicenciatura o superior
	1,2%	9,8%	21,5%	15,3%	12,7%	20,8%

(n=894)

Taula 4.4. El perfil de la tresoreria

Sexe	Home			Dona		
	75,2%					
Dedicació setmanal	<5h	5-10h	11-20h	21-39h	>39h	
	53,4%	29,4%	12,8%	2,7%	1,7%	
Edat	16-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
	3,0%	18,8%	30,0%	27,6%	14,0%	6,7%
Professió	no treballa	altres		quadre baix	quadre mig	quadre alt
	18,0%	3,3%		18,3%	27,5%	32,9%
Titulació	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diplomatura	llicenciatura o superior
	1,5%	13,7%	23,5%	21,2%	14,9%	25,2%

(n=863)

Taula 4.5. El perfil de la vocalia

Sexe	Home			Dona		
	68,7%					
Dedicació setmanal	<5h	5-10h	11-20h	21-39h	>39h	
	69,5%	22,4%	6,1%	1,3%	0,8%	
Edat	16-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
	7,7%	19,6%	35,4%	22,5%	10,7%	4,0%
Professió	no treballa	altres		quadre baix	quadre mig	quadre alt
	28,5%	6,4%		22,0%	28,2%	14,9%
Titulació	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diplomatura	llicenciatura o superior
	3,3%	23,2%	23,7%	18,9%	11,9%	19,0%

(n=4.152)

La persona que ocupa el càrrec de la vicepresidència té un perfil molt similar al de la presidència. El perfil és el d'un home que dedica menys de 5 hores per setmana al càrrec i amb una edat compresa entre els 36 i 65 anys. El perfil majoritari de qui ocupa la secretaria, la tresoreria i la vocalia és el d'un home que dedica menys de 10 hores per setmana al càrrec i amb una edat entre 36 i 55 anys.

4.2 Els càrrecs de gestió remunerats

Presentats els càrrecs de la Junta Directiva, a continuació es defineixen els llocs de treball vinculats a la gestió del club. Disposar de càrrecs com la gerència o la direcció dins d'un club permet entreveure un procés de professionalització al club, ja que es tracta de càrrecs remunerats, consolidats professionalment i que requereixen en molts casos un cert nivell de qualificació. Segons Heinemann (1999, p.190), la professionalització als clubs pot venir ocasionada per diverses raons:

1. Les debilitats estructurals del treball voluntari.
2. La col·laboració voluntària, que no resulta gratuïta, ja que pot ocasionar càrregues per al club, no necessàriament econòmiques.
3. Les exigències creixents que es plantegen a la col·laboració voluntària.
4. La menor predisposició dels i de les membres del club a efectuar un treball voluntari.

Aquest procés es dona principalment als clubs grans, que són els que disposen de figures com la de gerència i/o direcció tècnica amb un percentatge més elevat que als clubs petits. A més, la gestió d'un major nombre de persones i

Taula 4.6. Presència de càrrecs professionals de gestió segons mida del club

Mida dels clubs	Gerència	Direcció tècnica
Fins a 100 socis/sòcies	1,8%	12,5%
De 101 a 300 socis/sòcies	3,5%	22,5%
De 301 a 1.000 socis/sòcies	18,3%	31,2%
Més de 1.000 socis/sòcies	69,4%	60,6%

(n=802)

recursos afegeix complexitat, fet que requereix un treball professional.

El perfil de la gerència és el d'un home (79,4 %) que treballa de manera remunerada (85,7 %) i a jornada completa (68,6 %). Com a titulacions, predomina la llicenciatura, tot i que aquesta no és necessàriament esportiva: únicament en el 24 % dels casos té la llicenciatura en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport.

Taula 4.7. El perfil de la gerència

Sexe		Home				Dona		
		79,4%				20,6%		
Treball		Voluntari				Remunerat		
		14,3%				85,7%		
Dedicació		Jornada completa		Mitja jornada		A hores		
		68,6%		11,4%		20,0%		
Formació acadèmica		Llicenciatura o superior	Diplomatura	Formació professional	Estudis secundaris	Estudis primaris	Sense estudis	
		40,0%	22,9%	10,0%	15,7%	7,1%	4,3%	
Formació esportiva		Llicenciatura en CAFE	Diplomatura en MEF	Tècnic/a superior esportiu/iva	Cicle grau superior	Cicle grau mitjà	Tècnic/a bàsic/a monitor/a	Sense titulació esportiva
		24,0%	4,0%	22,0%	0,0%	0,0%	18,0%	32,0%

(n=70)

La direcció tècnica és l'encarregada de gestionar les activitats i serveis esportius al club. Aquest càrrec és ostentat en el 89,1 % dels casos per homes. Pel tipus de treball i dedicació –el 71,2 % treballa a hores i el 41,9 % de manera voluntària–, s'intueix que és un càrrec que no està del tot professionalitzat als clubs esportius. Tot i que per desenvolupar la tasca de direcció tècnica és important comptar amb una titulació esportiva, hi ha el 14,2 % de persones que no en tenen cap.

Taula 4.8. El perfil de la direcció tècnica

Sexe		Home				Dona		
		89,1%				10,9%		
Treball		Voluntari				Remunerat		
		41,9%				58,1%		
Dedicació		Jornada completa		Mitja jornada		A hores		
		18,1%		10,7%		71,2%		
Formació acadèmica		Llicenciatura o superior	Diplomatura	Formació professional	Estudis secundaris	Estudis primaris	Sense estudis	
		39,0%	14,6%	16,0%	23,5%	6,6%	0,5%	
Formació esportiva		Llicenciatura en CAFE	Diplomatura en MEF	Tècnic/a superior esportiu/iva	Cicle grau superior	Cicle grau mitjà	Tècnic/a bàsic/a monitor/a	Sense titulació esportiva
		26,0%	3,9%	43,6%	0,1%	1,0%	10,8%	14,2%

(n=248)

4.3 Els càrrecs tècnics

A continuació es presenten les dades més rellevants dels càrrecs tècnics dins els clubs esportius (taules 4.9, 4.10 i 4.11). La figura que ocupa la coordinació tècnica estaria a mig camí entre un càrrec de gestió i un càrrec tècnic. És un càrrec ocupat preferentment per homes i amb un nivell de professionalització inferior al de la direcció tècnica. És habitual una dedicació inferior a la mitja jornada, i destaca que el 21 % de les persones que ocupen aquest càrrec són llicenciades en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport.

Del total del personal tècnic esportiu, el 75 % són homes. Pel que fa al tipus de treball, en el 65 % dels casos és remunerat i en el 35 % voluntari. En la majoria de casos consisteix en una dedicació parcial inferior a la mitja jornada. Com a titulació acadèmica, predominen els estudis secundaris (37 %) i la llicenciatura o superior (20 %). El 48 % del personal tècnic esportiu té com a màxima titulació la de tècnic/a bàsic/a o monitor/a i el 23 % la de tècnic/a superior o entrenador/a.

Taula 4.9. El perfil de la coordinació tècnica

Sexe	Home		Dona				
		81,4%		18,6%			
Treball	Voluntari		Remunerat				
		35,9%		64,1%			
Dedicació	Jornada completa		Mitja jornada		A hores		
		12,4%		13,4%		74,2%	
Formació acadèmica	Llicenciatura o superior	Diplomatura	Formació professional	Estudis secundaris	Estudis primaris	Sense estudis	
	33,0%	16,8%	16,5%	24,8%	6,5%	2,4%	
Formació esportiva	Llicenciatura en CAFE	Diplomatura en MEF	Tècnic/a superior esportiu/iva	Cicle grau superior	Cicle grau mitjà	Tècnic/a bàsic/a monitor/a	Sense titulació esportiva
	21,0%	5,7%	37,6%	0,9%	1,4%	22,5%	10,0%

(n=420)

Taula 4.10. El perfil de la delegació d'equip

Sexe	Home			Dona			
		82,4%			17,6%		
Treball	Voluntari			Remunerat			
		88,6%			11,4%		
Dedicació	Jornada completa			Mitja jornada		A hores	
		1,0%			1,8%		97,1%
Formació acadèmica	Llicenciatura o superior	Diplomatura	Formació professional	Estudis secundaris	Estudis primaris	Sense estudis	
	14,8%	5,3%	17,3%	39,6%	18,9%	4,1%	
Formació esportiva	Llicenciatura en CAFE	Diplomatura en MEF	Tècnic/a superior esportiu/va	Cicle grau superior	Cicle grau mitjà	Tècnic/a bàsic/a monitor/a	Sense titulació esportiva
	4,3%	1,2%	7,4%	1,5%	0,6%	13,5%	71,5%

(n=517)

Taula 4.11. El perfil del tècnic esportiu

Sexe	Home			Dona			
		74,8%			25,2%		
Treball	Voluntari			Remunerat			
		35,1%			64,9%		
Dedicació	Jornada completa			Mitja jornada		A hores	
		3,8%			5,5%		90,7%
Formació acadèmica	Llicenciatura o superior	Diplomatura	Formació professional	Estudis secundaris	Estudis primaris	Sense estudis	
	20,3%	12,3%	16,9%	37,2%	11,7%	1,7%	
Formació esportiva	Llicenciatura en CAFE	Diplomatura en MEF	Tècnic/a superior esportiu/iva	Cicle grau superior	Cicle grau mitjà	Tècnic/a bàsic/a monitor/a	Sense titulació esportiva
	6,6%	2,1%	22,6%	2,1%	1,1%	47,9%	17,8%

(n=2.721)

4.4 Els càrrecs operatius

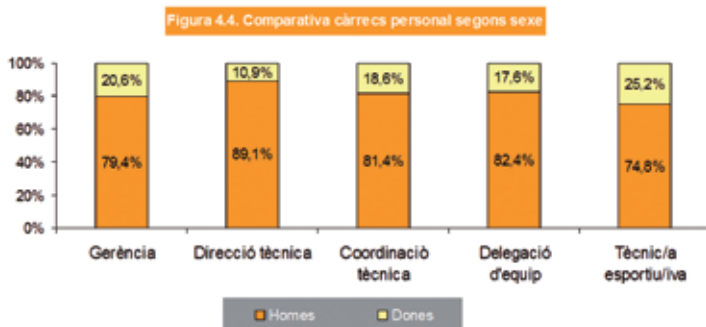
En la taula 4.12 es presenten les dades més rellevants dels càrrecs operatius dels clubs esportius. En la seva gran majoria, aquests càrrecs són remunerats i representen llocs de treball que no presenten grans diferències respecte a funcions que es poden desenvolupar en altres organitzacions o empreses de serveis esportius.

Taula 4.12. Perfil dels càrrecs operatius no vinculats directament amb l'esport

Càrrecs	Sexe		Treball		Dedicació			nre.
	Home	Dona	Voluntari	Remunerat	Jornada completa	Mitja jornada	A hores	
Recepció	21,0%	79,0%	2,9%	97,1%	69,0%	15,0%	16,0%	100
Administració	30,7%	69,3%	20,6%	79,4%	16,5%	66,0%	17,4%	137
Comptabilitat	65,5%	34,5%	46,4%	53,6%	29,6%	5,6%	64,8%	55
Consergeria	91,7%	8,3%	8,5%	91,5%	67,4%	13,0%	19,6%	48
Personal de manteniment	88,9%	11,1%	8,4%	91,6%	63,8%	11,0%	25,2%	162
Responsable de comunicació	80,0%	20,0%	66,7%	33,3%	12,2%	4,9%	82,9%	45

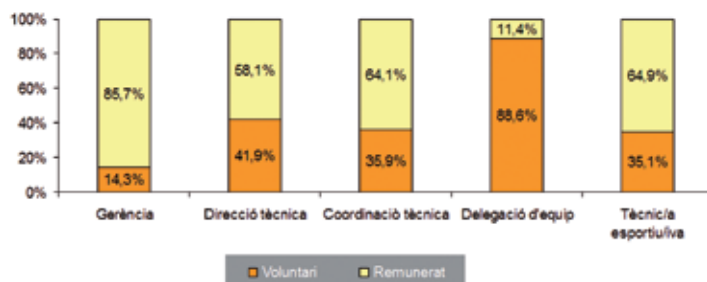
4.5 Comparativa entre càrrecs

Als càrrecs de personal vinculats directament amb la pràctica esportiva, la presència de dones és del 18 %. La major diferència entre sexes es dona a la direcció tècnica (10,9 % de dones) i la menor al càrrec de tècnic/a esportiu/va (25,2 % de dones).



Al càrrec on hi ha una major presència de personal voluntari és a la delegació d'equip (88,6 %). A la resta de càrrecs predomina el personal remunerat sobre el voluntari; aquell arriba al 85,7 % en el cas de la gerència.

Figura 4.5. Comparativa càrrecs personal segons tipus de treball



La dedicació al càrrec varia en funció del seu nivell; en el cas de la gerència, la dedicació a jornada completa es dona en el 68,6 % dels casos, i disminueix fins a l'1 % en el cas de la delegació d'equip.

Figura 4.6. Comparativa càrrecs personal segons tipus de treball



4.6 Estimació del per econòmic del voluntariat en els clubs esportius catalans

La importància del voluntariat en el món associatiu és un fet ja reconegut en el sistema esportiu de qualsevol país. Amb les dades obtingudes en l'estudi que aquí es presenta, s'ha intentat fer una aproximació del volum de diners que suposa el treball voluntari de les persones dins els clubs esportius catalans.

En altres paraules, s'intenta conèixer quin seria el volum de despesa a què el sector públic i/o el sector privat hauria de fer front amb l'objectiu de mantenir l'oferta que actualment produeix el sector associatiu català. Cal destacar la dificultat en el càlcul d'aquesta xifra ja que, per tractar-se precisament de treball voluntari, no hi ha associada una valoració econòmica directa.

El volum de despesa que el sistema esportiu català s'estalvia gràcies al treball de milers de persones voluntàries en els diferents clubs del país és de 213.138.441 €.

Per arribar a l'estimació d'aquest càlcul, s'han valorat les funcions que ocupen les persones voluntàries en els clubs, la seva dedicació, i s'ha assignat una retribució coherent amb les retribucions actuals de mercat. En la taula 4.12 es mostren les funcions que exerceixen els i les voluntàries en els clubs i una assignació de retribució en el cas d'una dedicació a jornada completa.

Grup professional	Càrrecs	Retribució anual
1	Gerència i presidència	25.000 €
2	Direcció tècnica, vicepresidència, secretariat i tresoreria	20.000 €
3	Coordinació tècnica i vocalies	17.000 €
4	Delegació d'equip i tècnic/a esportiu/iva	13.000 €

Font: Secretaria General de l'Esport, 2010.

A partir d'aquesta assignació retributiva, s'ha quantificat el nombre d'hores que els clubs dediquen a aquestes funcions i s'ha extrapolat al conjunt de clubs catalans tenint en compte que molts clubs no tenen persones en totes les funcions (vegeu figura 4.2). Un dels trets diferencials dels clubs esportius és la Junta Directiva com a màxim òrgan de govern. D'acord amb la legislació vigent, aquestes juntes no poden ser retribuïdes i, per tant, desenvoluparan les seves funcions de manera desinteressada. En el supòsit fictici que aquestes funcions fossin retribuïdes, es calcula que el cost seria de gairebé 179 milions d'euros.

Pel que fa a les funcions de la resta del personal vinculat al club esportiu, s'han quantificat només les funcions desenvolupades pels voluntaris i voluntàries que ocupen aquests càrrecs. Per tant, en el cas del grup de càrrecs englobats amb el títol de personal, només s'incorporen a la taula 4.14 les persones que desenvolupen aquestes funcions des del voluntariat i no com a càrrecs remunerats. El cost total de persones que tenen funcions executives des del voluntariat suposaria un cost en el mercat laboral superior a 34 milions d'euros.

Taula 4.14. Pes econòmic del voluntariat als clubs esportius			
Càrrecs		Pes econòmic en €	
Junta Directiva	Presidència	49.017.274 €	178.755.028 €
	Vicepresidència	26.419.208 €	
	Secretariat	26.527.396 €	
	Tresoreria	23.835.308 €	
	Vocalies	52.955.842 €	
Personal	Gerència	552.333 €	34.383.412 €
	Direcció tècnica	3.137.253 €	
	Coordinació tècnica	3.305.163 €	
	Delegació d'equip	3.061.694 €	
	Tècnic/a esportiu/iva	24.326.969 €	
		213.138.440 €	

Font: Secretaria General de l'Esport, 2010.

La xifra agregada de les funcions de les juntes directives i de la resta de personal voluntari del club resulta en una xifra superior a 213 milions d'euros. Cal considerar-la una aportació de gran rellevància al sistema esportiu nacional, ja que sense ella no seria possible disposar d'un sistema esportiu de qualitat. Una qualitat que es reflecteix en uns índexs de pràctica esportiva variada i en constant creixement, d'una banda, i en els resultats esportius dels esportistes catalans en l'àmbit internacional, de l'altra.

4.7 Conclusions

Una funció fonamental dins el sistema esportiu català recau en els clubs. La seva activitat està fonamentada en un gran dinamisme del voluntariat que, de

manera desinteressada, aporta el seu temps i coneixement per fer funcionar l'organització. El voluntariat, i la seva cohabitació amb el personal retribuït, fa dels clubs esportius unes organitzacions complexes i en constant evolució. Als clubs catalans, el 39 % de les persones vinculades són voluntàries.

En els òrgans de govern dels clubs catalans és on es produeixen les principals diferències entre homes i dones. En les juntes directives dels clubs catalans hi ha només el 21 % de dones. Tanmateix, aquest percentatge és superior al que existeix a les federacions catalanes, on el percentatge de dones és del 10 %¹⁷. Aprofundint en aquest fet, es pot veure com en els càrrecs de presidència i vicepresidència, amb percentatges superiors al 85 % d'homes, és on aquestes diferències són més acusades.

Pel que fa als càrrecs remunerats, el seu nombre varia en funció de la mida del club. Així, el 70 % dels clubs amb més de 1.000 persones associades, disposa de gerència i el 61 %, de direcció tècnica. L'accessibilitat a aquests càrrecs executius de major responsabilitat dels clubs requereix processos d'inserció laboral diferenciats. Mentre que en el primer els estudis formals i l'experiència prèvia esdevenen crítics, en el segon l'itinerari esportiu previ de la persona marcarà la seva accessibilitat al càrrec. La presència majoritària d'homes en l'esport federat podria confirmar aquesta diferència entre gèneres més acusada en la direcció tècnica.

En una valoració de l'estalvi econòmic que suposa la presència de persones voluntàries en els òrgans de govern i de gestió dels clubs, aquesta ascendeix a 213 milions d'euros. Es reparteixen en 179 milions pel que fa a la dedicació de les persones voluntàries a les juntes directives i 34 milions pel que fa a la dedicació de les que voluntàriament exerceixen funcions de càrrecs executius.

¹⁷ Font: Observatori Català de l'Esport, 2006.

5 L'oferta esportiva i social



En la societat actual, l'esport s'ha convertit en un producte de gran consum. Fins a mitjan anys vuitanta, el sector associatiu era gairebé l'únic agent, amb una oferta de pràctica esportiva regular i variada. A partir de llavors, aparegueren dos nous agents promotors de l'esport que s'han sumat al sector associatiu: el sector públic i el sector privat comercial. Tenen interessos diferents, però l'oferta d'esport de salut i lleure generada per aquests dos agents ha complementat l'oferta d'esport de competició dels clubs.

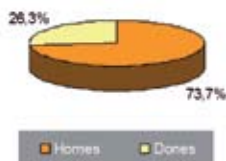
En aquest capítol s'analitza l'oferta d'activitats i serveis que ofereixen els clubs esportius als seus i les seves membres. A partir de l'oferta generada, es pot intuir el posicionament del club i el perfil de persona associada en aquest.

5.1 L'esport de competició

Del total de clubs esportius inscrits al Registre de clubs i associacions esportives de la Secretaria General de l'Esport, el 88 % ho va fer com a club esportiu federat i el 12 % ho va fer com a club de lleure. No obstant això, alguns dels clubs fundats per fer una pràctica competitiva han anat ampliant progressivament la seva oferta a esport de lleure amb l'objectiu d'arribar a un major nombre de persones i incrementar la seva massa social. Així, doncs, es confirma que l'evolució de la pràctica esportiva ha motivat l'aparició de clubs esportius federats que també disposen d'una oferta esportiva orientada a la salut i/o al lleure.

Pel que fa a les llicències federatives, existeix una gran diferència entre les llicències pertanyents a homes i les pertanyents a dones (vegeu figura 5.1). Del total de llicències, únicament el 26 % pertany a dones. Cal afegir que, sobre el total de població que fa activitat física, posseeixen una llicència federativa el 21 % dels homes i únicament el 4,1 % de les dones (43:2009). Malgrat que els índexs de pràctica esportiva atribueixen a les dones una menor pràctica esportiva, aquesta diferència mai no es dona de manera tan significativa.

Figura 5.1. Llicències federatives segons sexe



Els equips dels clubs catalans estan presents en els diferents nivells de competició; no obstant això, aquesta disminueix a mesura que incrementa el nivell i passa del 48 % de presència en l'àmbit local o comarcal al 2 % en l'àmbit internacional (vegeu taula 5.1). El punt d'inflexió es troba en el pas de l'àmbit català (42 %) a l'àmbit estatal (8 %).

	%
Local o comarcal	48%
Català	42%
Estatatal	8%
Internacional	2%

(579)

Catalunya té una llarga tradició en l'esport d'alt nivell, de manera que és el territori de l'estat espanyol que aporta més esportistes a les seleccions nacionals. L'any 2008 el total de persones que figuraven a les llistes d'esportistes d'alt nivell del Consell Català de l'Esport va ser de 567, de les quals el 57 % eren homes i el 43 % dones (Observatori Català de l'Esport, 2008). Aquesta xifra és similar a la presència d'homes i dones a les seleccions catalanes i espanyoles: 42 % de dones a la catalana i 38 % a l'espanyola.

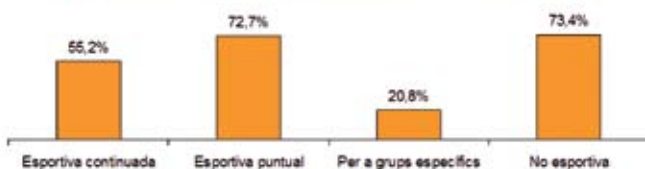
Tal com es pot veure a la figura 5.2, als clubs amb un major volum de persones associades es dona una major presència d'esportistes a les seleccions que als clubs petits. En el cas dels clubs grans, amb més de 1.000 persones associades, més de la meitat tenen esportistes tant a la selecció catalana com a l'espanyola. En canvi, els més petits, amb menys de 100 persones associades, en el 19,2 % dels casos tenen esportistes a la selecció catalana, percentatge que disminueix al 8,7 % en el cas de l'espanyola. No és gens estrany, ja que els clubs més grans disposen de majors recursos econòmics, tècnics, i infraestructures, entre d'altres, per poder entrenar els i les seves esportistes. A més, els clubs grans poden captar amb major facilitat les joves promeses.



5.2 L'oferta complementària

El conjunt de clubs esportius que ofereixen una oferta complementària a banda de les seccions esportives de competició és del 71 %. En la figura 6.3 es pot veure com d'aquests clubs, el 72,7 % ofereixen una oferta no esportiva (sortides, sopars, festes...) i activitats esportives puntuals (curses, bicicletades, torneigs de lleure...). El 55,2 % ofereix activitats esportives continuades (activitats dirigides, lligues de lleure, campus esportius...) i el 20,8 % activitats per a col·lectius específics.

Figura 5.3. Oferta esportiva complementària a les modalitats d'esport federat



Les activitats esportives continuades són les que aporten uns ingressos periòdics als clubs més enllà de les quotes socials. El fet d'oferir activitats esportives fora de les seccions esportives de competició permet ampliar els segments de població potencialment interessada a associar-se al club. A més, pot facilitar la incorporació de més membres d'una família: quan el fill o filla fa una activitat de competició, la mare i/o el pare poden fer una altra activitat en el club. El fet que tota la família pugui fer activitat física en una mateixa organització i/o instal·lació és un aspecte que pren cada vegada més importància en la pràctica esportiva. La conscienciació de la pràctica d'esport en el temps de lleure de les persones, conjuntament amb el ritme de vida actual, fa que les famílies tinguin cada vegada menor temps lliure disponible per fer coses conjuntes. En relació amb les activitats esportives continuades, les més organitzades pels clubs que ofereixen activitats complementàries són els campus esportius (64,5 %), els equips d'esport de lleure (43,8 %) i les activitats dirigides (18,3 %).

Tipus d'activitat	Sobre els clubs que fan act. complementàries	Sobre el total de clubs
	%	%
Campus esportiu	64,5%	25,4%
Equips d'esport de lleure (lligues no federades)	43,8%	17,2%
Activitats dirigides	18,3%	7,2%
Activitats de manteniment	16,1%	6,3%
Cursos de natació	14,8%	5,8%
Balls de saló o similars	13,7%	5,4%
Condicionament físic general	13,7%	5,4%
Gimnàstiques suaus	13,4%	5,3%
Natació recreativa	13,4%	5,3%
Activitats aquàtiques dirigides	11,8%	4,7%
Ciclisme en pista coberta	6,5%	2,5%
Altres	16,7%	6,6%
	(372)	(946)

En el cas de les activitats esportives puntuals, el 60,2 % dels clubs que fan activitats complementàries organitzen torneigs interclubs, el 53,7 % sortides o excursions, el 52,4 % torneigs interns de lleure i el 48,6 % festes recreatives.

Tipus d'activitat	Sobre els clubs que fan act. complementàries	Sobre el total de clubs
	%	%
Torneigs interclubs	60,2%	31,2%
Sortides o excursions	53,7%	27,8%
Torneigs interns de lleure	52,4%	27,2%
Festes recreatives	48,6%	25,2%
Curses populars	22,9%	11,8%
Passeigs en bicicleta	15,5%	8,0%
Esquiades	13,9%	7,2%
Esports d'aventura	9,4%	4,9%
Altres	14,3%	7,4%
	(490)	(946)

L'oferta d'activitats no esportives se centra en tres tipus d'activitats principals: ofertes socials (89,7 %), festes per motius esportius (80,8 %) i festes per motius especials (76,4 %).

Taula 5.4. Activitats no esportives

Tipus d'activitat	Sobre els clubs que fan act. complementàries	Sobre el total de clubs
	%	%
Ofertes socials	89,7%	46,9%
Festes per motius esportius	80,8%	42,3%
Festes per motius especials	76,4%	40,0%
Activitats turístiques	44,2%	23,2%
Activitats culturals	17,0%	8,9%
Campionats de jocs de taula	11,7%	6,1%
Altres	7,3%	3,8%
	(495)	(946)

En la taula 5.5 es pot veure com l'oferta per a col·lectius específics és la que té una menor presència als clubs. En la majoria de casos (95 %) l'oferta es destina als infants amb menys de 6 anys. L'oferta per a la resta de col·lectius té un baix percentatge de presència. Així, doncs, només aquells clubs sensibilitzats amb algun col·lectiu específic o fundats per persones pertanyents a algun d'aquests col·lectius són els que amplien la seva oferta esportiva facilitant l'accés a aquests col·lectius.

Taula 5.5. Activitats per a grups específics

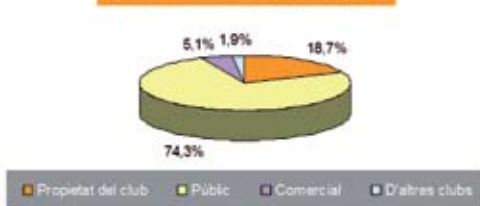
Tipus d'activitat	Sobre els clubs que fan act. complementàries	Sobre el total de clubs
	%	%
Persones fins a 6 anys	95,0%	14,1%
Persones amb discapacitat	60,0%	8,9%
Persones amb problemes de reinserció social	44,3%	6,6%
Persones que han de fer rehabilitació	20,7%	3,1%
Altres	12,9%	1,9%
	(140)	(946)

5.3 Els equipaments esportius

L'equipament esportiu que utilitza un club esportiu, la seva titularitat i el tipus d'acord que té en el cas de no ser-ne el propietari, són aspectes que influeixen en l'oportunitat de definir noves ofertes, diversificar el perfil de membres i, fins i tot, generar nous ingressos. Són pocs (18,7 %) els clubs esportius que tenen equipaments esportius en propietat; en la seva majoria els que utilitzen

són de titularitat pública (vegeu figura 5.4). Per tant, cal destacar el paper important que té l'administració pública en la cessió d'equipaments esportius als clubs, perquè aquests hi puguin fer la seva activitat. A més, i d'acord amb la reflexió anterior, el tipus de conveni entre club i ajuntament pot influir en el possible creixement i/o consolidació d'un club esportiu en un municipi.

Figura 5.4. Titularitat dels espais esportius



A partir de la figura 5.5 és pot observar com l'espai esportiu més utilitzat pels clubs és el pavelló poliesportiu (41,1 %). Aquesta dada no és gens estranya, ja que els pavellons permeten la pràctica de multiplicitat d'esports en pista: bàsquet, futbol sala, handbol, hoquei, patinatge artístic, entre d'altres. El segon espai més utilitzat són les pistes poliesportives (29,2 %), equipament amb característiques similars al pavelló però a l'aire lliure. Els camps de futbol són utilitzats pel 25 % dels clubs; per entendre aquesta dada cal tenir en compte que a Catalunya els clubs de futbol representen el 17,7 %. Resulta destacable que la quarta part dels clubs esportius utilitzen espais en el medi natural.

Figura 5.5. Espais esportius utilitzats pels clubs



La seu social dels clubs és un espai amb tanta importància com els mateixos espais esportius. És en aquest espai on els clubs acostumen a fer les tasques de caràcter administratiu a la vegada que l'utilitzen com a lloc de reunió. La meitat dels clubs esportius afirmen tenir una seu social. En molts municipis, l'administració local ha impulsat els hotels d'entitats, on s'agrupen les unitats administratives i seus socials dels diferents clubs del municipi per generar sinergies de funcionament i d'espai. Aquesta iniciativa ha estat fruit de les reivindicacions de les associacions per tenir un local social i amb l'objectiu de garantir-ne la continuïtat.

El tipus de titularitat dels equipaments esportius que fan servir els clubs varia en funció de la tipologia de l'equipament. En la taula 5.6 es pot veure com els equipaments que requereixen una important superfície de sòl per ser construïts i una gran inversió són en la seva majoria de titularitat pública. En concret, es tractaria de pavellons poliesportius (90,9 %), pistes poliesportives

(79,2 %), camps grans (87,2 %) i pistes d'atletisme (97,7 %). D'altra banda, en equipaments que no requereixen de grans inversions o capaços de generar un equilibri no només social sinó també econòmic en la seva explotació, la titularitat es reparteix entre els diferents agents del sistema esportiu. En aquest sentit, pel que fa als equipaments que utilitzen els clubs i que són de titularitat pròpia destaquen: les piscines descobertes (45,5 %), els espais de raqueta (57,3 %), les sales d'activitats dirigides (47,3 %) i les sales de condicionament físic (40,5 %).

Taula 5.6. Titularitat dels espais esportius segons el tipus d'espai

Espais esportiu	Propietat del club	Públic		Comercial		D'altres clubs	
		Pagament	Sense pagament	Pagament	Sense pagament	Pagament	Sense pagament
Pavelló poliesportiu	5,6%	90,9%		1,5%		2,0%	
		19,1%	71,8%	1,0%	0,5%	1,5%	0,5%
Pista poliesportiva	14,3%	79,2%		5,2%		1,2%	
		13,9%	65,3%	3,6%	1,6%	0,8%	0,4%
Camp gran	6,8%	87,2%		3,2%		2,7%	
		19,6%	67,6%	1,4%	1,8%	2,3%	0,5%
Pista atletisme	0,0%	97,7%		2,3%		0,0%	
		18,2%	79,5%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%
Piscina coberta	23,5%	60,5%		9,9%		6,2%	
		28,4%	32,1%	6,2%	3,7%	3,7%	2,5%
Piscina descoberta	45,5%	48,1%		5,2%		1,3%	
		16,9%	31,2%	2,6%	2,6%	1,3%	0,0%
Espais de raqueta	57,3%	39,0%		2,4%		1,2%	
		15,9%	23,2%	2,4%	0,0%	1,2%	0,0%
Sala de cond. físic - musculació	40,5%	52,3%		6,3%		0,9%	
		17,1%	35,1%	4,5%	1,8%	0,9%	0,0%
Sales d'activitats dirigides	47,3%	44,5%		7,3%		0,9%	
		14,5%	30,0%	6,4%	0,9%	0,9%	0,0%
Seu social	21,7%	66,0%		9,3%		3,0%	
		9,1%	56,9%	7,0%	2,2%	0,6%	2,4%
Espais en el medi natural	15,3%	74,6%		9,0%		1,1%	
		6,2%	68,4%	6,8%	2,3%	0,6%	0,6%
Espais en el medi urbà	4,0%	94,7%		0,0%		1,3%	
		8,0%	86,7%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%
Altres	20,1%	63,4%		12,7%		3,7%	
		17,2%	46,3%	9,7%	3,0%	3,7%	0,0%

(n=876)

En el cas de les piscines cobertes, tot i ser en la seva majoria de titularitat pública (60,5 %), hi ha el 23,5 % de clubs que les tenen en propietat. Aquestes piscines pertanyen als grans clubs de natació que tenen més de 1.000 persones associades (75,0 %) i que es troben a municipis amb més de 100.000 habitants (70,6 %).

La major part dels equipaments esportius utilitzats pels clubs són de titularitat pública. En el cas que la titularitat sigui municipal, és interessant veure quin tipus d'acord tenen els clubs amb el seu ajuntament. L'acord més generalitzat és la cessió d'ús, amb el 89,3 %. Cal destacar una dada preocupant d'aquests acords de cessió: en la meitat dels casos (45,4 %) són de paraula, per tant no existeix cap conveni o altre document formalment constituït en què s'especifiquin els drets i obligacions d'ambdues parts. Els clubs que tenen una concessió administrativa per a la gestió i explotació de l'equipament municipal representen únicament el 4,5 %.

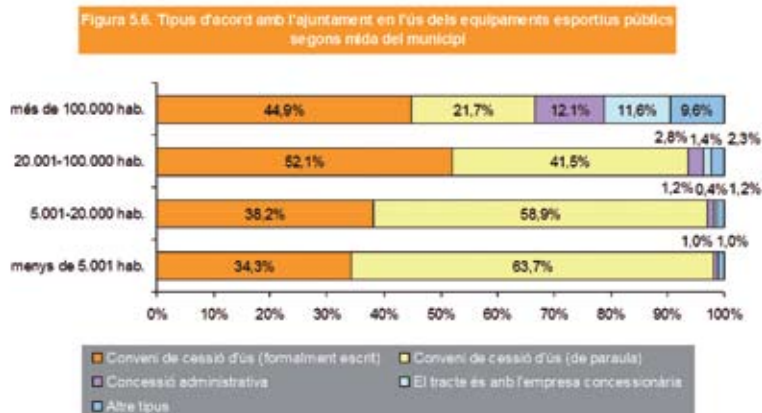
	%
Conveni de cessió d'ús (formalment escrit)	43,9%
Conveni de cessió d'ús (de paraula)	45,4%
Concessió administrativa	4,5%
El tracte és amb l'empresa concessionària	3,6%
Altres tipus	2,5%
	(758)

Font: Estudi sobre la situació actual dels clubs esportius a Catalunya, 2009.

Les necessitats de relació amb l'administració pública entre els clubs que tenen els equipaments esportius en propietat i els que utilitzen els espais esportius municipals són diferents. Els primers entenen l'Administració com un element dins el sistema esportiu local amb qui han d'interrelacionar-se per crear sinergies en l'oferta esportiva que entre tots produeixen per als habitants d'una localitat. Així, doncs, aquests no tenen la relació de dependència que tindran els clubs esportius que utilitzen els equipaments esportius municipals.

Per aquests últims la disponibilitat d'un major nombre d'hores d'entrenament, és un factor per a créixer en el nombre d'esportistes.

El percentatge de convenis de cessió d'ús de paraula, és a dir, sense cap tipus de document formal, és preocupant. Ara bé, si s'aprofundeix en aquesta dada es pot veure com aquesta tendència està més arrelada en els municipis petits (vegeu figura 5.6). Així, doncs, és en les zones menys poblades on aquest tipus de contracte de paraula s'utilitza amb major freqüència.



5.4 L'ús de les noves tecnologies i la difusió de l'oferta

Les noves tecnologies de la comunicació ofereixen la possibilitat al club de comunicar-se internament i externament amb l'avantatge que no generen un elevat cost per a l'entitat. Instruments com la pàgina web, el correu electrònic, les xarxes socials, (Facebook, hi5, Twitter, etc.) entre d'altres, poden ajudar els clubs a comunicar la seva oferta esportiva.

Dels recursos tecnològics més utilitzats pels clubs esportius (vegeu taula 5.8), cal assenyalar que el 84,9 % fan servir un correu electrònic propi del

club. Pel que fa a la pàgina web del club, tan sols el 65,7 % afirma tenir-ne. A l'últim, gairebé tres quartes parts dels clubs tenen la base de dades dels seus membres informatitzada. Cal destacar la tendència en l'ús de les noves tecnologies a mesura que creix el club en nombre de persones associades.

Taula 5.8. Recursos tecnològics segons la dimensió del club

	Pàgina web %	Correu electrònic del club %	Base de dades informatitzada %	Altres %
Fins a 100 socis/sòcies	55,2%	79,4%	59,2%	5,0%
De 101 a 300 socis/sòcies	74,7%	89,2%	86,6%	8,4%
De 301 a 1.000 socis/sòcies	82,8%	93,9%	87,9%	8,0%
Més de 1.000 socis/sòcies	88,0%	98,0%	90,0%	16,3%
Mitjana	65,7%	84,9%	72,2%	7,0%

(950)

Atès que hi ha una gran diferència entre disposar d'un recurs i treure'n partit, s'ha volgut esbrinar el grau d'utilització de les noves tecnologies als clubs esportius. Per a això, es va demanar que valoressin unes afirmacions respecte als recursos dels quals ells disposaven al club (vegeu taula 5.9).

Taul 5.9. Grau d'utilització dels recursos tecnològics per part dels clubs

Afirmacions	Mai %	Gairebé mai %	De vegades %	Gairebé sempre %	Sempre %
Pengem els resultats dels nostres esportistes al web	27,5%	4,8%	10,1%	10,1%	47,5%
Pengem el calendari de competicions al nostre web	27,2%	4,5%	7,8%	7,5%	52,9%
Fem comunicacions als nostres associats/ades per mitjà del correu electrònic	28,7%	6,1%	11,5%	10,8%	42,8%
Portem el control dels nostres associats/ades gràcies a la base de dades	17,9%	2,9%	6,8%	11,4%	61,0%

(n=766, 771, 898 i 839)

Entre els recursos utilitzats amb més freqüència, destaca el control i actualització dels i de les membres del club gràcies a una base informatitzada (72,4 %). La resta de recursos s'utilitzen amb caràcter regular en més de la meitat dels clubs esportius.

5.5 Conclusions

La majoria de clubs esportius de Catalunya (88 %) han estat constituïts per a la pràctica de l'esport federat; tot i així, el 71 % d'aquests tenen una oferta complementària. Així, doncs, es constata el procés d'evolució segons el que demana la societat als clubs esportius. Del total de clubs que tenen una oferta complementària, el 73 % afirma que té una oferta no esportiva, de caràcter social, en el mateix club; el 55 % té una oferta esportiva continuada no federada, és a dir, una oferta vinculada a l'activitat física i la salut; el 60 % organitza activitats esportives puntuals. Destaca, en canvi, el baix percentatge de clubs que tenen una oferta esportiva per a col·lectius específics, més enllà de l'oferta destinada als infants menors de 6 anys.

El 74,3 % dels clubs esportius utilitza equipaments de titularitat pública, majoritàriament municipal, mentre que el 18,7 % utilitza equipaments propietat del club. Cal destacar que el 25 % dels clubs esportius utilitza el medi natural com a espai per a la seva pràctica. Finalment, es constata que el nivell de formalització de l'acord entre club i Administració local s'incrementa a mesura que el municipi és més gran. Així, els municipis amb un menor volum de població són els que tenen més acords de paraula d'utilització dels espais esportius municipals.

Pel que fa a la interacció amb les noves tecnologies, la dimensió del club es presenta com una variable important. Els clubs grans fan servir més eines tecnològiques i amb més freqüència.

6 Els clubs des de la perspectiva de gènere



En una societat que pretén ser cada dia més igualitària, la preocupació perquè les dones facin pràctica esportiva ha anat creixent de manera progressiva. De fet, són diversos els estudis sociològics que ja s'han fet sobre aquest tema. Aquests estudis han permès descriure com és la participació femenina en el seu conjunt, quins tipus de pràctica fan les dones, per quins motius, amb quina freqüència, en quin tipus d'organitzacions, etc. En general són estudis centrats en la demanda esportiva. En la majoria d'ells ja es fa referència a la creació d'una cultura esportiva femenina pròpia; les dones no han accedit al món de l'esport imitant el món masculí sinó que n'han creat un de propi (Puig; Soler, 2004).

Dels estudis centrats en l'oferta esportiva, es desprèn que la participació de les dones en l'àmbit de la gestió i de la direcció de les organitzacions esportives, i més concretament, la seva

presència en càrrecs de responsabilitat, no es correspon amb la població femenina practicant d'esport, i molt menys amb la població femenina en general (Vázquez, 2006). Per aquest motiu l'estudi de la situació dels clubs a Catalunya inclou també una anàlisi d'aquests des de la perspectiva de gènere, és a dir, un apartat que pren en consideració i focalitza l'atenció en les diferències entre homes i dones en cadascuna de les dimensions d'anàlisi abordades. La referència a una cultura esportiva femenina pròpia serà una de les claus interpretatives que s'han emprat per descriure la situació de la dona en els clubs de Catalunya.

Aquest diagnòstic en clau de gènere ha de permetre tenir informació objectiva per ajudar a pautar polítiques d'actuació encaminades a pal·liar aquesta situació d'inferioritat, que es fa palesa en cadascuna de les dimensions abordades en aquest estudi (persones associades, oferta, òrgans de govern i llocs de treball).

6.1 Estructura de les persones associades

Una de les primeres dimensions d'anàlisi a abordar per parlar del gènere en els clubs de Catalunya és necessàriament la relacionada amb el nombre d'associades existents en aquestes organitzacions, és a dir, el nombre de dones que es vinculen activa o passivament a la pràctica esportiva a partir d'aquest context organitzatiu.

D'entrada, cal dir que la gran majoria dels clubs catalans són mixtos, és a dir, tenen homes i dones. Cal destacar també l'existència d'un percentatge petit (8,6 %) de clubs que són exclusivament d'homes i un percentatge encara més petit (2,1 %) de clubs exclusivament de dones. El que realment interessa és analitzar la distribució d'aquestes persones pel que fa al gènere en els clubs mixtos (el 89,4 % dels clubs catalans). Les dades mostren que el 62,6 % de les persones associades als clubs de Catalunya són homes, mentre que el 37,4 % restant

són dones (vegeu taula 6.2). Així, doncs, una de les primeres conclusions és que en termes generals en els clubs catalans predominen els homes.

Aquesta major presència d'homes en els clubs està en la mateixa línia del que succeeix amb les xifres relacionades amb la pràctica esportiva. Sempre han existit diferències quantitatives importants pel que fa als índexs de pràctica esportiva entre homes i dones. Les darreres xifres, pel que fa a la pràctica esportiva de la població de Catalunya, continuen indicant que els homes practiquen més esport (48,8 %) que les dones (37 %)¹⁸.

És evident que aquesta proporció desajustada a favor dels homes no és casual; està directament vinculada amb el tipus d'oferta d'aquestes organitzacions. Cal tenir present que una de les característiques constitutives dels clubs és, precisament, que la seva oferta ha d'estar orientada als interessos dels seus associats i associades i, per tant, l'adhesió es produeix quan aquests interessos coincideixen (Heinemann, 1999). Esdevé necessària una anàlisi del tipus d'oferta d'aquestes organitzacions per interpretar les dades de participació de les dones en els clubs i en el conjunt del marc organitzatiu del sistema esportiu català.

Per cercar un exemple ben clarificador d'aquesta qüestió, es pot destacar que el 15,6 % dels clubs de Catalunya estan constituïts per oferir exclusivament la possibilitat de practicar futbol (futbol 11 i/o futbol sala). Aquest tipus d'oferta està molt vinculada a la concepció més tradicional de l'esport: l'esport de competició. Així, doncs, la part de l'oferta que fan els clubs centrada en el model competitiu dista molt de les diferents formes que les dones tenen de relacionar-se actualment amb la pràctica esportiva. Les dades dels darrers estudis mostren que la gran majoria de practicants femenines fan natació, aeròbic, rítmica, dansa, expressió corporal i gimnàstica de manteniment¹⁹. Aquest conjunt d'activitats no formen part de l'oferta majoritària dels clubs, tal com es veurà més endavant.

¹⁸ Observatori Català de l'Esport, 2006; a partir de CIS, 2005. Puig et al. (2009). *Hàbits esportius a Catalunya*, pàg.39. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Observatori Català de l'Esport.

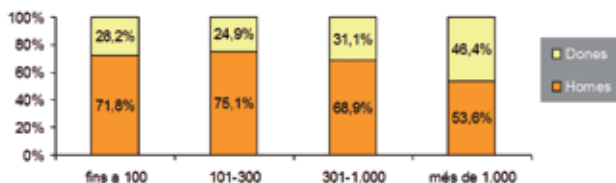
¹⁹ Op. cit., pàg. 41.

El concepte esport està continuament ampliant-se i, de fet, la incorporació de les dones a la vida social en certa manera també hi està contribuint. L'esport entès de forma tradicional, l'esport de competició, encara perdura, no s'ha perdut, però ja no és l'única opció, atès que la societat té noves necessitats, nous principis, nous valors que no es poden incorporar únicament en la concepció tradicional que, a més a més, al segle passat estava reservada i dissenyada per als homes i pels homes (Soler, 2000). Així, doncs, actualment es parla de l'esport com a sistema obert (Puig; Heinemann, 1991), format per diferents models: el model de l'esport espectacle, el model expressiu (de l'esport per a tothom, com a oci), el model instrumental (com a mitjà per a fins de salut, estètica o educació) i el model competitiu. Aquesta ampliació del concepte s'ha vist reflectida també en les formes organitzatives de l'esport. Els clubs han perdut la seva hegemonia i ja no són els únics oferents del sistema esportiu català. L'oferta pública i l'oferta comercial esdevenen claus en aquest nou i divers marc organitzatiu.

Així, doncs, una primera explicació de l'escassa presència de dones en els clubs de Catalunya seria el fet que majoritàriament la seva oferta està centrada en el model competitiu, que interessa poc a les dones catalanes.

Seguidament es planteja una anàlisi més exhaustiva de la participació de les dones en els clubs intentant agrupar-los en funció de diferents variables (figura 6.1). Per començar, s'analitza la participació femenina en relació amb la mida del club. En aquest cas s'observa que als clubs amb més persones associades la distribució entre sexes és més equilibrada (53,6 % homes i 46,4 % dones) que en els clubs petits (71,8 % homes i 28,2 % dones).

Figura 6.1. Presència de dones segons mida del club



Una possible explicació d'aquesta tendència rau, també, en el tipus d'oferta d'aquests clubs petits. Aquests clubs existeixen bàsicament per permetre la pràctica esportiva federada als seus associats i associades, i basen aquest tipus de pràctica en el model tradicional competitiu, lluny de la cultura esportiva femenina. És a dir, una cultura esportiva pròpia on les dones projecten els valors que han adquirit en el seu procés de socialització, alhora que amb la seva participació han fet possible l'emergència d'altres maneres de fer i entendre l'esport.

L'anàlisi de la participació femenina i el nombre de seccions dels clubs reforçaria també aquesta hipòtesi. S'observa que en els clubs que tenen més de quatre seccions la distribució entre sexes és més equitativa (61,8 % homes i 38,2 % dones) que no pas en els clubs amb una única secció, on les diferències són abismals (27,1 % dones i 72,9 % homes).

Un club amb diverses seccions és un club que habitualment ha transformat i diversificat la seva oferta esportiva d'origen. Aquestes transformacions són un indicador d'obertura i superació del model esportiu tradicional, que s'acosta més a la forma de practicar de les dones.



D'altra banda, resulta interessant observar la relació entre la mida del club i el

Taula 6.1. Volum d'associades segons mida del club

Mida dels clubs	Fins a 100 sòcies	De 101 a 300 sòcies	De 301 a 1.000 sòcies	Més de 1.000 sòcies
Sense dones	90,0%	7,1%	2,9%	0,0%
1-40% de dones	50,9%	36,0%	11,4%	1,7%
41-60% de dones	46,0%	30,4%	13,0%	10,6%
61-99% de dones	74,4%	14,0%	9,3%	2,3%
Només dones	47,1%	5,9%	0,0%	47,1%

(n=818)

volum d'associades que aquests té tal com es mostra a la taula 6.1.

En aquest cas s'observa que el 74,4 % dels clubs que estan compostos bàsicament per dones (més del 61 % de la seva massa social) són clubs petits amb menys de 100 membres. Un bon exemple dels clubs que s'inclouen en aquest segment són els clubs de gimnàstica, de patinatge i de voleibol.

Quan s'analitza la distribució dels i de les membres en relació amb l'any de fundació del club, s'observa que no hi ha diferències significatives. És a dir, la proporció s'ha mantingut desequilibrada i constant a favor dels homes. Potser cal destacar que els clubs fundats després del 1945 mostren una distribució d'homes i dones més desigual (69 % homes i 31 % dones) que els clubs fundats abans d'aquest període (60 % homes i 40 % dones).

Ja s'ha esmentat abans que les transformacions del sistema esportiu han comportat també l'aparició de noves formes organitzaves (sector públic i sector comercial), que s'afegeixen al sector associatiu. La conducta diferent de les dones davant de la competició i de l'esport organitzat fa que la presència femenina sigui molt diferent en cada un dels tres sectors. Les dades de la darrera enquesta d'hàbits esportius de la població catalana indiquen que només el 15 % de les dones practicants ho fan en el context d'un club; la resta ho fa en gimnasos privats (18,1 %) o en associacions esportives municipals (26,8 %), el 40 % restant practica al marge de qualsevol tipus d'organització²⁰. Per tant, aquesta baixada de presència de dones en els clubs fundats recentment es pot atribuir al fet que actualment aquest és el sector on menys practiquen les dones catalanes.

Un cop revisades les dades de tipus més quantitatiu, es planteja fer una anàlisi de tipus més qualitatiu de les dones en aquestes entitats. De fet, l'estudi portat a terme permet aprofundir poc en l'anàlisi del perfil de dones que practiquen,

²⁰ Observatori Català de l'Esport, 2008; a partir de CIS, 2005. Puig et al. (2009). *Hàbits esportius a Catalunya*, pàg. 60. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Observatori Català de l'Esport.

atès que aquest no era pas l'objectiu de l'estudi. No obstant això, des de la perspectiva de gènere, sembla interessant abordar algunes qüestions.

La primera qüestió està relacionada amb l'estructura de les edats de la participació dels homes i de les dones en els clubs de Catalunya (vegeu taula 3.1). Interessa ressaltar precisament el fet que les dades mostren que no hi ha diferències significatives entre gèneres en aquest aspecte. La participació major de dones en els clubs es concentra en l'edat adulta –de 18 a 65 anys (66 % de les dones associades a un club)–, i això coincideix plenament amb el que passa en el cas dels homes, on la participació també es concentra en aquesta franja d'edat (el 70,8 %).

La segona qüestió fa referència als tipus de vinculació que els associats i associades poden tenir amb el club. S'analitza la proporció d'homes i dones pel que fa a dos tipus de vinculació possibles: la figura no practicant i la figura abonada.

Actualment hi ha el 54,6 % dels clubs de Catalunya que contempnen la figura de la persona associada no practicant, és a dir, que no fa cap mena d'activitat física al club. Del total d'associats i associades als clubs que contempnen aquest tipus de vinculació, el 16,7 % respon a la figura de no practicant, mentre que l'altre 83,3 % són practicants (vegeu figura 3.3). Si s'analitza la distribució de no practicants per sexe, es troba que el 31 % són dones, mentre que els homes representen el 69 % (vegeu taula 6.2). D'aquestes xifres es pot deduir que les dones tenen una participació en aquestes entitats més activa que no pas els homes. Són poques dones en conjunt les que s'associen als clubs, però quan decideixen fer-ho, la gran majoria ho fa per practicar. En canvi, la major presència d'homes s'explicaria pel fet que aquesta figura de persona associada no practicant permet cobrir una part de la demanda del consum passiu de l'esport, molt habitual entre els homes en aquest tipus d'organitzacions (animar els diferents equips de les diferents competicions).

El segon tipus de vinculació en què es vol aprofundir és el de la persona abonada (taula 6.2). El 40 % de les persones abonades són dones, mentre que l'altre 60 % són homes. En aquest cas es constata que el percentatge de dones abonades és lleugerament superior al de dones associades (37,4 %). Aquest fet es pot explicar pel tipus d'oferta de lleure i salut vinculada a aquesta figura i més ajustada a la cultura esportiva femenina.

Per acabar aquest apartat, i a mode de resum, a la taula que segueix s'indiquen

Taula 6.2. Tipus de vinculació amb el club segons sexe

	Homes	Dones
Associat/ada	62,6%	37,4%
No practicant	69,0%	31,0%
Abonat/ada	60,0%	40,0%

(n=950)

les diferents composicions per sexes segons els diferents tipus de vinculació amb el club que s'han identificat a l'estudi.

6.2 L'oferta

A grans trets, l'enquesta permet constatar que l'oferta dels clubs catalans està centrada en l'esport de competició de modalitats esportives tradicionals. Les modalitats esportives que majoritàriament componen l'oferta esportiva dels clubs (taula 2.3) són el futbol 11 (12,8 %), el bàsquet (7,4 %), el futbol sala (6,4 %) i el ciclisme (5,5 %).

Ja s'ha comentat a l'apartat anterior que cal aprofundir en les preferències de les dones a l'hora de fer pràctica esportiva per poder entendre el seu comportament envers l'oferta dels clubs. Una comparació ràpida dels valors més alts de les activitats ofertes pels clubs i les tres modalitats de pràctica preferides per les dones ens porta a confirmar que hi ha un desajust considerable entre l'oferta dels clubs i la demanda femenina. Segons les dades de la darrera enquesta de

pràctica esportiva feta a Catalunya, les tres modalitats de pràctica preferides per les dones són la natació recreativa (50 %), la gimnàstica de manteniment (22,4 %) i l'aeròbic i altres gimnàstiques vinculades amb l'expressió corporal (22,4 %)²¹. En canvi, la major part de l'oferta dels clubs està centrada en el futbol 11, futbol sala i el bàsquet. Sembla lògic, doncs, que aquest desajust faci que les dones practiquin poc en aquests contextos organitzatius, atès que l'oferta no s'ajusta a les seves necessitats. Si es para atenció en les activitats preferides per les dones, s'observa que totes tenen trets comuns: expressivitat, harmonia corporal, component musical en molts casos, no orientades a la competició i sí, en canvi, a la salut o a l'estètica. Segons Puig (2009), aquests aspectes tenen molt a veure amb els valors incorporats en el procés de socialització; són definitoris per a les seves opcions esportives. Passa el mateix amb els homes: educats més per competir amb els altres i la necessitat d'assolir l'èxit, prefereixen esports competitius on hi hagi guanyadors i perdedors; és allò que han après, és el que se'ls ha fet valorar.

Així, doncs, el fet que la relació entre les modalitats preferides per les dones i les activitats ofertes pels clubs sigui gairebé inversament proporcional podria explicar la baixa participació femenina en aquest tipus d'organitzacions. Probablement les dones es decanten per altres opcions organitzatives que s'ajusten millor als seus interessos (gimnasos privats, associacions esportives municipals o al marge de qualsevol tipus d'organització).

No obstant això, Soler (2000) afirma que en la societat actual cal diferenciar tres grans grups entre la població femenina pel que fa a la vinculació amb l'esport. El primer grup serien les que no participen en cap tipus d'activitat esportiva; el segon grup seria aquell que desenvolupa una cultura esportiva femenina (pràctiques englobades en els models expressius o instrumentals de l'esport); i finalment el tercer grup, minoritari, seria aquell que ha adoptat els valors més propis de la cultura esportiva masculina (pràctiques englobades dins el model

²¹ Observatori Català de l'Esport, 2006; a partir de CIS, 2005. Puig et al. (2009). *Hàbits esportius a Catalunya*, pàg. 41. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Observatori Català de l'Esport.

tradicional o competitiu).

És per això que a continuació es revisa com és la participació de les dones davant de l'esport de competició que forma part de l'oferta dels clubs catalans.

Taula 6.3. Indicadors d'esport competició segons sexe

	Homes	Dones
Volum equips	72,2%	27,8%
Volum llicències federatives	73,7%	26,3%

(579)

Per fer-ho s'emprarà la informació obtinguda a partir de l'anàlisi i composició de les diferents seccions esportives dels clubs.

De la taula 6.3 es pot extreure la primera afirmació: les diferències són encara més significatives quan centrem l'anàlisi de la participació femenina en les diferents seccions esportives del club.

La composició del total de les llicències que s'extreu d'aquest estudi està en consonància amb les composicions del conjunt de llicències de les federacions catalanes (21 % de llicències pertanyen a dones). De fet, el percentatge de llicències femenines que s'han comptabilitzat als clubs és lleugerament superior²².

Una altra dimensió d'aquesta anàlisi la manifesta l'estudi dels clubs catalans que tenen més del 60 % de llicències femenines. Seixanta-dos són els clubs de la mostra estudiada que compleixen aquest criteri. A continuació es mostren les federacions a què estan vinculades aquestes entitats.

²² Una possible explicació d'aquest fet podria ser que les dades de les federacions són respecte del total de clubs de cada federació, mentre que el percentatge de llicències dels clubs de Catalunya està efectuat sobre una mostra representativa d'aquests.

Taula 6.4. Federacions a què pertanyen els clubs de Catalunya amb més del 60 % de llicències femenines

Federació	%	nre.
Patinatge	30,6%	19
Gimnàstica	11,3%	7
Bàsquet	9,7%	6
Futbol	8,1%	5
Voleibol	8,1%	5
Natació	6,5%	4
Rugbi	4,8%	3
Atletisme	3,2%	2
Petanca	3,2%	2
Rem	3,2%	2
Ciclisme	1,6%	1
Disminuïts psíquics	1,6%	1
Entitats excursionistes	1,6%	1
Handbol	1,6%	1
Paralítics cerebrals	1,6%	1
Tennis	1,6%	1
Vela	1,6%	1

(n=62)

Lògicament aquestes federacions es corresponen amb les federacions catalanes que tenen un major nombre de llicències femenines i/o amb les federacions que tenen una major proporció de llicències femenines, respecte al total de llicències.

Taula 6.5. Federacions catalanes amb més llicències femenines

% dones respecte al total de llicències			Nombre llicències femenines	
Federació	%	Federació	nre.	
1 Twirling	94,1%	Bàsquet	22.931	
2 Gimnàstica	86,4%	Golf	13.326	
3 Voleibol	73,7%	Tennis	13.326	
4 Hípica	55,6%	Entitats excursionistes	8.985	
5 Corfbol	49,8%	Patinatge	6.652	

Font: Secretaria General de l'Esport, 2008.

La darrera dimensió d'anàlisi dins l'oferta dels clubs és la relacionada amb l'esport d'alt nivell (taula 6.6). Aquesta dimensió s'aborda a través d'alguns indicadors: el nivell en què competeixen els i les esportistes, el nombre

d'esportistes que el club té a les seleccions (catalanes i espanyoles) i també el nombre d'esportistes amb beca.

Taula 6.6. Indicadors esports competició alt nivell segons sexe

	Homes	Dones	Mixt
Esportistes competint àmbit local/comarcal	58,8%	31,0%	10,2%
Esportistes competint àmbit català	59,6%	29,7%	10,7%
Esportistes competint àmbit estatal	50,5%	32,0%	17,5%
Esportistes a les seleccions catalanes	57,7%	42,3%	-
Esportistes a les seleccions espanyoles	61,9%	38,1%	-
Esportistes amb beca	65,9%	34,1%	-
Llicències	73,7%	26,3%	-

(579)

El percentatge de dones en tots els indicadors analitzats és superior al 26,3 % de llicències femenines registrades en els clubs de Catalunya. A part de les possibles quotes existents en cadascun d'aquests indicadors, la referència a la cultura esportiva femenina també és una perspectiva teòrica adequada per entendre la realitat de les esportistes d'alt nivell en els clubs. Les seves actituds i maneres de fer contribueixen a la generació d'un sistema de normes, de valors i un món de representacions simbòliques propi i diferent del masculí. Tenen reaccions diferents davant la victòria, molta autoexigència, gran capacitat de treball, un judici molt crític sobre elles mateixes i, entre altres coses, molta motivació (Puig; Soler, 2004). Aquest conjunt d'aspectes són els que poden explicar aquesta proporció de dones més elevada en aquests indicadors referits a l'esport d'alt nivell que inclou l'estudi.

6.3 L'estructura dels recursos humans

L'estructura dels recursos humans dels clubs és generalment molt variada. L'esquelet humà d'aquestes organitzacions està confegit amb persones amb perfils molt diferenciats. Les persones són molt diferents i les tasques a desenvolupar també ho són. Bàsicament es diferencien dos grans eixos d'aquesta estructura de recursos humans: el primer eix el constituïrien els llocs

de treball vinculats als òrgans de govern de l'entitat i el segon eix el constitueixen els llocs de treball vinculats a l'execució de les activitats que s'ofereixen.

Des de la perspectiva de gènere, interessa molt l'anàlisi d'aquests dos eixos, atès que en la mesura que hi hagi més dones ocupant llocs en aquestes estructures, l'oferta d'aquestes entitats s'anirà ajustant a les diferents cultures esportives existents, i això permetrà una major participació femenina en aquestes organitzacions.

En relació amb la presència de les dones en els òrgans de govern (la Junta Directiva), en primer lloc s'analitza el percentatge de dones que formen part de les juntes directives dels clubs catalans. S'observa que tan sols el 20,7 % són dones, envers l'altre 79,3 %, que són homes. La diferència, pel que fa a la presència de dones al capdavant dels clubs de Catalunya, és més significativa que no pas la seva participació com a associades a aquestes entitats, que era del 37,4 % de dones, respecte del 62,6 % d'homes.

Malauradament aquestes xifres estan en consonància amb altres estudis que s'han fet en altres àmbits. Per exemple, les dades de l'estudi sobre la situació dels clubs de Galícia van evidenciar que les dones no arriben a ser el 10 % en els càrrecs de presidència o vicepresidència i, com a vocals de les juntes directives, la seva participació oscil·la al voltant del 15 % (Gambau, 2002). Un altre exemple es troba en l'estudi fet en l'àmbit de les juntes directives de les federacions esportives catalanes, on les xifres segueixen la mateixa tendència: tan sols el 15,5 % de les persones membres d'aquestes juntes són dones, mentre que el 84,5 % són homes²³.

Aquestes són xifres decebedores en termes d'igualtat de drets i de tracte, atès que aquesta igualtat tan sols es pot aconseguir amb la presència paritària d'homes i dones en tots els àmbits de l'esport (tant en la pràctica com en la direcció).

²³ Observatori Català de l'Esport, 2009; a partir del Consell Català de l'Esport, 2009.

Una de les accions pioneres dutes a terme per pal·liar aquesta situació va ser promoguda pel Comitè Olímpic Internacional²⁴ que va establir quotes per impulsar progressivament la presència de dones en aquestes organitzacions, més concretament en els comitès olímpics nacionals (CON), en les federacions internacionals olímpiques i en les federacions internacionals en el seu conjunt. Aquestes bones pràctiques eren premiades amb els corresponents incentius financers. El resultat va ser un increment quantitatiu de la presència femenina en els òrgans de govern dels comitès olímpics nacionals, així com de les federacions internacionals (Puig, 2007). Qualitativament aquests estudis mostren que la incorporació de la dona a aquests llocs de decisió ha suposat una aportació important vinculada a una manera de fer relacionada amb el *neo-management* (Chantelat, Bayle i Ferrand, 2004, citat per Puig, 2007). Les dones treballen aplicant tècniques més participatives, donen prioritat a l'horitzontalitat davant la verticalitat, tenen una major flexibilitat en les relacions, etc. Aquest conjunt de valors que aporten està en consonància amb les noves directrius de la gestió moderna d'aquestes i d'altres organitzacions.

Tornant a les dades dels clubs de Catalunya, ens adonem que encara hi ha molta feina per fer. En fer una anàlisi més exhaustiva de la composició d'aquestes juntes directives segons el volum d'associades que té el club, s'observa que en els clubs amb una major proporció d'associades també hi ha uns percentatges de participació femenina a les juntes més elevats que en els clubs amb poques dones. No obstant això, la presència de les dones en càrrecs de responsabilitat no es correspon amb la població femenina practicant d'esport, i molt menys amb la població femenina en general (Vázquez, 2006).

²⁴ L'any 1996 el COI, en una de les seves reunions, acorda adoptar aquesta política d'establiment de quotes destinada a impulsar de manera progressiva la presència de les dones en aquestes posicions.

Taula 6.7. Composició de les juntes directives segons sexe

Tipus de clubs	Homes	Dones
Clubs sense dones	100,0%	0,0%
Clubs 1-40% dones	75,1%	24,9%
Clubs 41-60%	52,3%	47,7%
Clubs 61-99%	40,6%	59,4%
Clubs només dones	0,0%	100,0%

(818)

Sortosament la Secretaria General de l'Esport acaba d'aprovar el decret de les entitats esportives de Catalunya, en el qual s'adopten mesures concretes per garantir que les dones ocupin llocs de rellevància en les juntes directives d'aquestes entitats²⁵. Aquestes mesures passen per fixar un seguit de criteris per a la composició de les juntes directives o consells d'administració: que la presència de les dones o homes no sigui superior al 60 % ni inferior al 40 % o bé que la presència d'homes i dones reflecteixi la proporcionalitat de gènere de la massa social.

Però una política d'actuació basada únicament en aquestes fites numèriques seria del tot incompleta o insuficient; l'existència d'aquesta igualtat no vol dir que existeixi una equitat. És a dir, més enllà dels llocs ocupats, la posició efectiva de moltes d'aquestes dones dins de l'organització és la de "mujer florero", és a dir, que hi figuren però no es tenen en compte. En aquest vessant més qualitatiu també caldria observar els factors que impedeixen ocupar càrrecs de poder a les dones involucrades en l'organització i els factors que fan que siguin relegades a càrrecs més funcionals.

L'estudi dels càrrecs que ocupen les dones en aquestes juntes directives confirma la tesi plantejada al treball de Puig (2007): les dones ocupen els càrrecs amb menor representativitat exterior, els càrrecs més funcionals, com per exemple la tresoreria, el secretariat i en darrer lloc les vocalies.

²⁵ Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives de Catalunya. Títol 6: Igualtat d'homes i dones. Article 137. Igualtat en càrrecs directius.

Taula 6.8. Càrrecs que ocupen les dones a la Junta Directiva

	Homes	Dones
Presidència	88,1%	11,9%
Vicepresidència	86,1%	13,9%
Secretaria	71,4%	28,6%
Tresoreria	75,2%	24,8%
Vocalies	68,7%	31,3%

(953)

Malauradament aquesta situació no és exclusiva de l'esport ni està circumscrita en un lloc geogràfic concret, sinó que succeeix en nombrosos àmbits i en la majoria de les societats occidentals. De fet, al final dels anys vuitanta apareix el terme sostre de vidre per al·ludir a les barreres que impedeixen a les dones qualificades assolir llocs de responsabilitat en les organitzacions (Morrison; White; Van Velsor, 1987). Els complexos processos que donen lloc a aquesta situació han portat a l'aparició d'un nou terme, laberint de lideratge, per mostrar els diversos obstacles que poden aparèixer simultàniament i des d'angles molt diferents en la carrera de les dones cap als llocs de responsabilitat. Així, doncs, les dones han de superar els obstacles més que trencar el sostre de vidre (Alonso-Arbiol; Azurmendi; Cuadrado, 2009).

Abans de concloure aquest apartat, s'afegeixen dues noves dimensions d'anàlisi relacionades amb les directives dels clubs de Catalunya. En primer lloc s'han analitzat les modalitats esportives dels clubs que estan presidits per dones i, en segon lloc, s'ha analitzat el perfil de les dones que ocupen aquests càrrecs a partir de les variables que s'han inclòs a l'estudi: les edats, la dedicació setmanal a la tasca desenvolupada, la professió i a l'últim la titulació.

De l'anàlisi dels clubs presidits per dones, es desprèn que hi ha molta dispersió d'aquestes en el teixit associatiu. Els percentatges més elevats responen a modalitats esportives on les llicències femenines són proporcionalment més elevades que les masculines (gimnàstica, voleibol, hípica, patinatge, etc.) o a modalitats esportives amb el major nombre de llicències femenines (bàsquet,

golf, tennis, patinatge, excursionisme, futbol, natació, etc.). Sorpren el cas del voleibol, atès que és el segon esport de tot Catalunya amb el percentatge més elevat de llicències femenines (73,7 %) després de la gimnàstica (86,4 %) (vegeu taula 9.5) i, en canvi, d'acord amb les dades obtingudes tan sols el 2 % de les presidentes dels clubs catalans en són de clubs d'aquesta modalitat esportiva.

Taula 6.9. Modalitats esportives dels clubs presidits per dones

Modalitat	Nre. clubs presidits per dones	% respecte al total
Patinatge	21	20,8%
Futbol	10	9,9%
Gimnàstica	9	8,9%
Bàsquet	7	6,9%
Natació	7	6,9%
Entitats excursionistes	5	5,0%
Petanca, tennis de taula	4	4,0%
Handbol	3	3,0%
Bitlles i bowling, boxa, esports d'hivern, judo, motociclisme, taekwondo, tennis, tir amb arc, voleibol	2	2,0%
Atletisme, activitats subaquàtiques, bàdminton, curses d'orientació, dards, disminuïts psíquics, esgrima, espeleologia, corfbol, paralítics cerebrals, pesca esportiva i càsting, rugbi i vela	1	1,0%

(69)

Pel que fa a l'anàlisi dels perfils de les dones que ocupen càrrecs a les juntes directives, es proposa començar per la presidència. L'estudi mostra que les presidentes dels clubs catalans són majoritàriament dones entre 36 i 55 anys. El 35 % d'aquestes presidentes són diplomades o llicenciades, el 43 % treballen com a tècniques professionals, petites empresàries o empleades administratives i, per tant, la seva dedicació setmanal al club és parcial (la majoria hi destinen entre 5 i 10 hores setmanals). Pel que fa als homes que ocupen aquest càrrec, la conclusió més rellevant és que no hi ha diferències significatives. Potser en el cas de l'edat, s'observa que els homes presidents són proporcionalment més grans que no pas les dones presidentes.

L'estudi de la resta de càrrecs de la Junta Directiva (vicepresidència, secretariat i tresoreria) tampoc no mostra diferències significatives en relació amb les variables estudiades (edat, formació, professió i volum d'hores que hi dediquen).

Un cop analitzada la presència de dones als òrgans de govern, a continuació s'aborda l'eix de l'estructura de recursos humans format per tots els llocs de treball vinculats pròpiament al desenvolupament i execució de les activitats que s'ofereixen: estructura del personal del club.

En primer lloc s'analitza el percentatge de dones que formen part del conjunt de l'estructura del personal dels clubs de Catalunya. Les dades indiquen que tan sols el 24,6 % del personal dels clubs són dones, mentre que l'altre 75,4 % són homes (figura 4.1). Com es pot observar, els valors són propers al que s'acaba de descriure en relació amb les estructures de govern d'aquestes entitats. En ambdós casos, doncs, els valors són inferiors al volum d'associades (37,4 %). Si s'analitza com varien aquests percentatges en funció del volum d'associades que té el club, les dades continuen mostrant aquestes diferències significatives. Sorpren el fet que fins i tot en els clubs on només hi ha associades trobem tan sols el 50 % de dones ocupant el càrrec de gerència, el 60 % de dones ocupant el càrrec de direcció tècnica i el 66,7 % de dones ocupant el càrrec de coordinació tècnica. Aquestes dades continuen indicant que les posicions de màxima responsabilitat executiva i esportiva d'aquestes entitats estan ocupades majoritàriament pels homes.

Taula 6.10. Dones en càrrecs de responsabilitat segons volum de dones al club

Proporció de dones	% dones Gerència	% dones Direcció tècnica	% dones Coordinació tècnica
Sense dones	90,0%	7,1%	2,9%
1-40% de dones	50,9%	36,0%	11,4%
41-60% de dones	46,0%	30,4%	13,0%
61-99% de dones	74,4%	14,0%	9,3%
Només dones	47,1%	5,9%	0,0%

(n=58, 213 i 361)

De fet, els llocs de treball que s'han identificat com a característics en aquestes entitats es poden agrupar en dos grans grups. En el primer grup s'inclouen els llocs de treball directament vinculats amb l'esport i la seva gestió (gerència, direcció tècnica, coordinació tècnica, delegació d'equip, tecnificació esportiva), i en el segon grup s'inclouen els llocs de treball que es poden considerar no esportius, de caire més transversal (recepció, administració, comptabilitat, consergeria, personal de manteniment, responsable de comunicació).

A continuació es mostra la distribució d'homes i dones en cadascun dels grups de treball identificats. La presència de les dones en el primer grup, els llocs de treball vinculats directament amb l'esport, és encara menor que la presència en l'anàlisi global.

Taula 6.11. Presència de dones als llocs relacionats directament amb l'esport

	Homes	Dones
Gerència	79,4%	20,6%
Direcció tècnica	89,1%	10,9%
Coordinació tècnica	81,4%	18,6%
Delegació d'equip	82,4%	17,6%
Tècnic/a esportiu/iva	74,8%	25,2%

(n=70, 248, 420, 517 i 2.721)

Seguidament s'analitza la presència de dones en la resta de llocs de treball de l'estructura que es consideren transversals, no esportius. En aquest cas les dades aporten nous elements per a una reflexió de tipus més qualitativa. Els llocs de treball ocupats majoritàriament per dones són la recepció (79 % de dones) i l'administració (69,3 % de dones). S'observa, doncs, com la segregació vertical que s'havia constatat als llocs de govern dels clubs es reproduïx exactament igual en les seves estructures executives. Les dones ocupen els llocs de treball amb un important component funcional i no pas representatiu o de presa de decisió: la recepció, l'administració i la comptabilitat.

Taula 6.12. Presència de dones als llocs no relacionats directament amb l'esport

	Homes	Dones
Recepció	21,0%	79,0%
Administració	30,7%	69,3%
Comptabilitat	65,5%	34,5%
Consergeria	91,7%	8,3%
Personal de manteniment	88,9%	8,3%

(n=100, 137, 55, 48 i 162)

Per últim, a la taula 6.13 s'analitzen els perfils dels tres llocs de treball de més responsabilitat dins les estructures dels clubs: la gerència, la direcció tècnica i la coordinació tècnica. Aquests perfils s'han confegit a partir de les tres úniques variables estudiades: remuneració o voluntariat, dedicació setmanal i titulació.

Taula 6.13. Perfil dels càrrecs de responsabilitat segons sexe

		Gerència		Direcció tècnica		Coordinació tècnica	
		Homes	Dones	Homes	Dones	Homes	Dones
Treball	Voluntari	14,8%	14,3%	42,7%	34,6%	38,7%	24,2%
	Remunerat	85,2%	85,7%	57,3%	65,4%	61,3%	75,8%
Dedicació	Jornada completa	69,8%	57,1%	17,0%	27,0%	9,7%	23,8%
	Mitja jornada	7,5%	28,6%	11,1%	11,5%	13,3%	12,7%
	A hores	22,6%	14,3%	71,9%	61,5%	77,0%	63,5%
Formació	Sense estudis	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	1,9%
	Estudis primaris	2,2%	0,0%	4,9%	8,3%	7,5%	0,0%
	Estudis secundaris	22,2%	7,7%	22,5%	25,0%	24,7%	19,2%
	Formació professional	11,1%	15,4%	16,5%	16,7%	14,6%	21,2%
	Diplomatura	20,0%	38,5%	14,3%	20,8%	17,2%	17,3%
	Llicenciatura	44,4%	38,5%	41,8%	29,2%	34,7%	40,4%

(n=70, 248 i 420)

En el cas de la gerència, les diferències entre homes i dones són inexistents. Es tracta d'un lloc de treball remunerat, de dedicació completa (en la majoria dels casos) i que és ocupat per persones preparades amb una diplomatura o una llicenciatura majoritàriament. Així, doncs, aquesta activitat professional mostra les característiques pròpies d'un lloc de treball professionalitzat (Heinemann, 1999). És a dir, llocs de treball consolidats, que es desenvolupen de manera professional, continuadament i amb la competència necessària per poder-se guanyar la vida amb aquesta tasca. Els requisits de qualificació estan formalitzats i, per tant, no és gens estrany que el perfil en el cas dels homes i les dones esdevingui coincident.

En el cas de la direcció tècnica, les diferències entre gènere també són inexistents. Cal destacar que és un lloc de treball que comporta una dedicació a hores, la majoria de vegades remunerades i on el 50 % de les persones

que ocupen aquests càrrecs tenen una formació acadèmica de llicenciatura i/o diplomatura.

Per últim, en el cas de la coordinació tècnica ja es poden trobar més diferències. D'entrada cal dir que aquest és un lloc de treball menys consolidat, és a dir, hi ha diferents funcions de l'estructura que poden rebre aquesta denominació: coordinació de serveis de l'entitat, coordinació d'equips, coordinació d'una categoria, etc. Aquesta heterogeneïtat pot ser una primera explicació d'algunes de les diferències que apareixen en aquest lloc de treball. Per exemple, les dades indiquen que el 75,8 % de les dones que ocupen aquests càrrecs ho fan rebent una remuneració a canvi, mentre que en el cas dels homes aquesta tasca és retribuïda tan sols en el 61,3 % dels casos. En la mateixa línia cal destacar que la dedicació completa en el lloc de coordinació és sensiblement superior en el cas de les dones: el 23,8 % de les dones es dediquen de manera completa a aquesta tasca, mentre que tan sols el 9,7 % dels homes ho fa d'aquesta manera. A l'últim s'observa que les dones que ocupen aquests càrrecs tenen més formació que no pas els homes; en aquest cas les diferències no són tan significatives: el 40,4 % de les dones són llicenciades, mentre que en el cas dels homes aquest percentatge és del 34,7 %.

6.4 Conclusions

Als clubs esportius catalans es dona un desequilibri entre la presència d'homes (62,6 %) i dones (37,4 %). Aquest desajust està en consonància amb els índexs de pràctica esportiva que mostren les darreres enquestes d'hàbits esportius, que indiquen que el 37 % de les dones fan activitat física davant el 48,8 % dels homes. Aprofundint en aquesta dada, s'ha pogut observar una major presència de dones als clubs amb més persones associades i més d'una secció. Per tant, s'intueix que aquesta proporció desajustada està relacionada amb el tipus d'oferta dels clubs esportius.

L'oferta dels clubs catalans se centra en l'esport de competició de modalitats esportives tradicionals: el futbol 11, el bàsquet, el futbol sala i el ciclisme en són alguns exemples. Aquest tipus de pràctica s'allunya de la cultura esportiva femenina, on predominen valors diferents dels de la cultura masculina, que aprecia valors més lligats a la competició i l'èxit. Aquesta diferència té molt a veure amb els valors incorporats en el procés de socialització de les persones. Les activitats esportives més practicades per les dones són activitats relacionades amb l'expressivitat, l'harmonia corporal, el component musical en molts casos, i orientades a la salut o a l'estètica. Una mostra d'això és que els clubs grans que estan transformant la seva oferta incloent activitats de lleure i salut presenten una major proporció de dones.

Les diferències entre homes i dones són encara més significatives quan se centra l'anàlisi de la participació femenina en les diferents seccions esportives dels clubs. Les dades mostren una menor participació de les dones en l'esport federat, ja que únicament el 26 % de les llicències federatives pertanyen a dones. Cal dir que les modalitats esportives dels clubs en què el 60 % de les llicències són femenines són coincidents amb les modalitats de les federacions esportives amb un major nombre de llicències femenines i/o amb una major proporció de dones: patinatge, gimnàstica, bàsquet, futbol, voleibol i natació. Els indicadors que es relacionen amb la situació dels homes i les dones en l'esport d'alt nivell (nivell en què competeixen, beques de què gaudeixen i participació a les seleccions) mostren diferències menys significatives que no pas les existents en el còmput general de llicències esportives.

En relació amb l'estructura de les persones que treballen al club, s'ha pogut observar la reproducció d'estereotips que predominen en una cultura androcèntrica. El desequilibri entre homes i dones als òrgans de govern dels clubs (la Junta Directiva) es fa encara més patent que a les persones associades. En aquest sentit, la presència de dones dins les juntes directives

dels clubs és del 20,7 %, i únicament l'11,9 % ostenten el càrrec de la presidència. Dins la junta, les dones ocupen càrrecs més funcionals com per exemple: la tresoreria, el secretariat i en darrer lloc les vocalies. Les dones que presideixen clubs a Catalunya ho fan majoritàriament en clubs de modalitats esportives tradicionalment femenines, tot i que es constata una certa dispersió d'aquestes en el conjunt del teixit associatiu. No s'han trobat diferències significatives entre homes i dones en el perfil de la presidència. Pel que fa al personal del club (gerència, direcció, coordinació, recepció, administració, etc.), sols el 25 % dels llocs de treball dels clubs de Catalunya són ocupats per dones. La presència de les dones en els llocs de treball vinculats directament amb l'esport és encara més petita. Els llocs de treball ocupats majoritàriament per dones són la recepció (79 % de dones) i l'administració (69 % de dones). En conseqüència, es constata la segregació vertical existent, a més a més de la segregació horitzontal, entre els llocs que desenvolupen les dones dins d'aquestes estructures. Els llocs de treball de gerència, coordinació i direcció tècnica són ocupats per poques dones, però ho fan en clubs de modalitats esportives molt diferents, és a dir, no es concentren en clubs de modalitats de pràctica típicament femenines. En analitzar el perfil de les persones que ocupen el lloc de gerència, les diferències entre homes i dones són inexistents. Es tracta d'un lloc de treball remunerat, de dedicació completa (en la majoria dels casos) i que és ocupat per persones preparades amb una diplomatura o una llicenciatura majoritàriament. Tot indica que es tracta d'un lloc de treball professionalitzat en el sentit més ampli del terme.

7 Les relacions amb l'entorn i amb altres institucions



Els clubs esportius interactuen amb altres organitzacions, vinculades o no amb el món de l'esport. En són un exemple les empreses comercials lligades al patrocini, les administracions per a la concessió d'ajudes, etc.

Per entendre la realitat dels clubs, és important fer una anàlisi de la seva relació amb totes les organitzacions que interactuen; són el que s'anomenen agents interessats, que prové de la paraula anglesa *stakeholders*. Poden ser agents interessats totes aquelles persones físiques o organitzacions que afecten el club o sobre les quals el club té una afectació, sia de manera directa o indirecta.

En aquest capítol s'analitzen les relacions amb les principals organitzacions amb què interactuen els clubs esportius.

7.1 La relació amb les federacions

El 88 % dels clubs esportius es van registrar al Registre de Clubs i Associacions Esportives de la Secretaria General de l'Esport com a clubs esportius federats, afiliats per tant a algun tipus de federació. El 92 % dels clubs esportius afirmen pertànyer a alguna federació (figura 7.1).



D'aquests, el 85,4 % pertanyen a una única federació i, per tant, s'anticipa la hipòtesi que són monoesportius.

Fent una comparació entre el nombre de federacions a què els clubs estan afiliats i el nombre de seccions esportives, es pot comprovar com existeixen petites variacions. Per tant, s'intueix que en la majoria de casos els clubs desenvolupen les disciplines esportives de manera federada.



El 69,5 % dels clubs afirma tenir una bona o molt bona relació amb les federacions a què es troba afiliat. El 24,7 % qualifica la relació de normal o neutra.

Figura 7.3. Valoració de la relació amb les federacions



7.2 La relació amb altres organitzacions

El 18,2 % dels clubs pertanyen a algun altre tipus d'organització que no és una federació. L'afiliació més comuna és a una associació de clubs amb el 7,8 % sobre el total de clubs, tal com mostra la figura 7.4.

Figura 7.4. Organitzacions a què pertanyen els clubs sobre el total de clubs



El 56,3 % dels clubs afirma tenir relació amb altres entitats esportives del seu municipi, la qual en general es qualifica com a bona o molt bona (78 %).

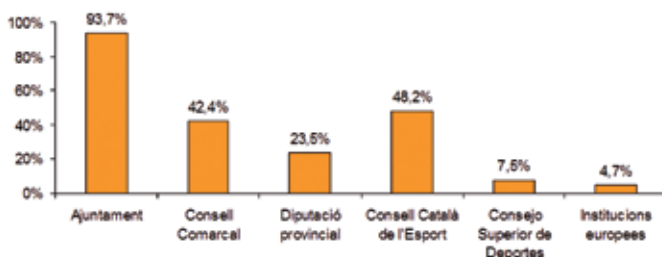
Figura 7.5. Existència de relació amb altres organitzacions



7.3 La relació amb les administracions

El 93,7 % dels clubs esportius diuen tenir relació amb l'ajuntament del seu municipi (figura 7.6). A mesura que la relació de proximitat amb la ciutadania és menor, la relació dels clubs decreix, amb l'excepció del Consell Català de l'Esport. En general, la relació amb les administracions es qualifica com a bona o molt bona (73 %).

Figura 7.6. Existència de relació amb les administracions

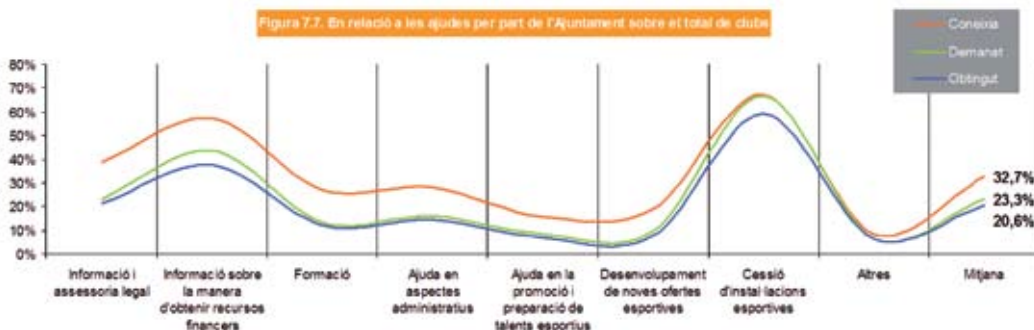


Les ajudes rebudes dels ajuntaments

El 59 % dels clubs esportius han rebut ajudes per part de l'ajuntament en la cessió d'instal·lacions. El 57 % dels clubs esportius són coneixedors que l'ajuntament dóna informació sobre la manera d'obtenir recursos financers, però únicament el 43 % la demana (vegeu figura 7.7).

Existeix una diferència mitjana de 10 punts entre els clubs que coneixen l'existència d'ajudes però no en demanen i els que les coneixen i en demanen. En canvi, la diferència entre els que les demanen i els que les reben és només de 2 punts.

Figura 7.7. En relació a les ajudes per part de l'Ajuntament sobre el total de clubs

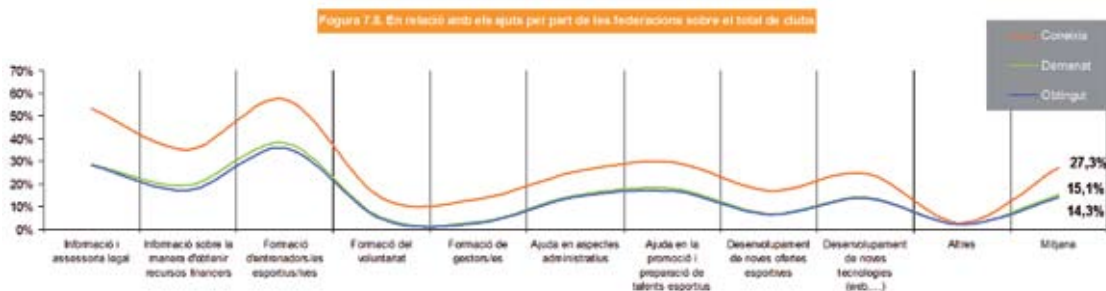


Pel que fa a la valoració de les ajudes, en general s'anticipa la bona valoració que fan els clubs de les ajudes dels ajuntaments. Concretament, cal destacar elements com la cessió d'instal·lacions esportives (71,3 % ho valoren com a satisfactori o molt satisfactori) i la informació sobre la manera d'obtenir recursos financers (69 % ho valoren com a satisfactori o molt satisfactori).

Les ajudes rebudes de les federacions

El 28,7 % dels clubs esportius han rebut ajudes per part de les federacions en relació amb informació i assessoria legal, si bé el 53,3 % coneixia l'existència d'aquest tipus d'ajudes.

Existeix una diferència mitjana de 13 punts entre els clubs coneixedors de l'existència de les ajudes i els que les sol·liciten. La diferència mitjana entre els clubs que van sol·licitar l'ajuda i els que la van rebre és únicament d'1 punt.

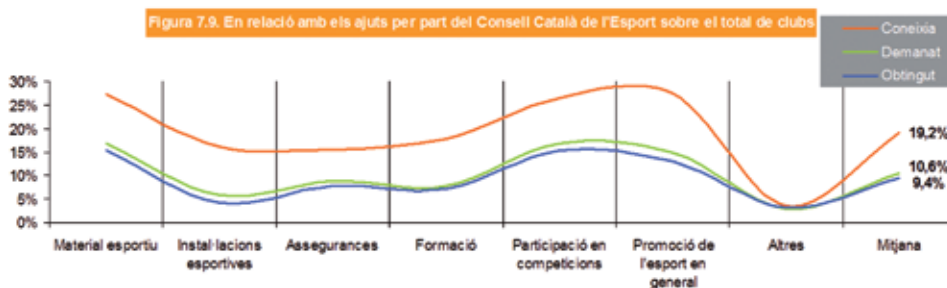


En relació amb la valoració de les ajudes per part de les federacions, destaca positivament el desenvolupament de noves ofertes esportives (el 64 % ho valora com a satisfactori o molt satisfactori). En canvi, i comparant els resultats amb la resta d'ítems, destaca la relativament baixa valoració en la formació de gestors (el 60 % ho valora com a satisfactori o molt satisfactori).

Les ajudes rebudes del Consell Català de l'Esport

El 15,7 % dels clubs han rebut ajudes per part del Consell Català de l'Esport per participar en competicions i en material esportiu, i el 13,2 % en promoció de l'esport en general.

Existeix una diferència mitjana de 10 punts entre els clubs que coneixien l'existència de les ajudes i els que les coneixien i les van sol·licitar. La diferència mitjana entre els clubs que van sol·licitar l'ajuda i els que la van rebre és únicament de 2 punts.



En la valoració de les ajudes, destaquen positivament les ajudes en instal·lacions esportives (el 69 % ho valora com a satisfactori o molt satisfactori).

7.4 Les subvencions

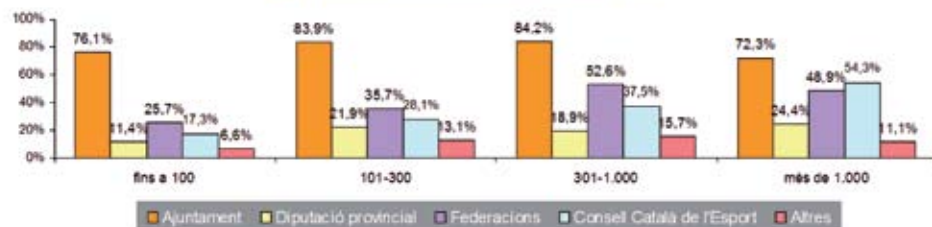
Les subvencions, per alguns clubs, són un dels principals mecanismes. En aquest sentit, a la taula 7.10 es pot observar que l'ajuntament és la primera administració, amb el 80 %, a la qual els clubs demanen subvenció. En general, en el 80,3 % dels casos la subvenció demanada s'obté, si bé en el 48 % de les vegades no en la totalitat de la quantia dinerària demanada.

	%
Ajuntament	80,0%
Diputació provincial	36,4%
Federacions	20,0%
Consell Català de l'Esport	14,3%
Altres	20,9%

(951)

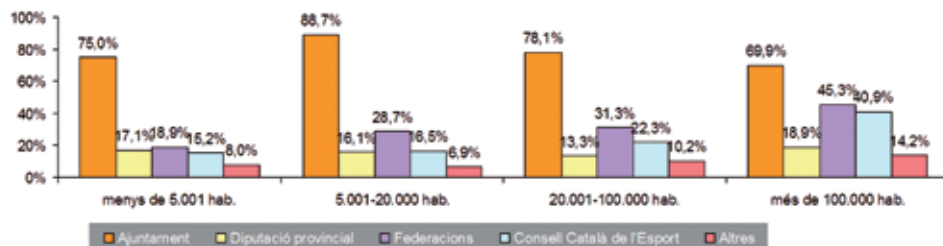
En el cas dels clubs més petits, la principal font per demanar subvenció són els ajuntaments. A mesura que incrementa la mida del club, incrementen les peticions de subvenció a diferents fonts (figura 7.10).

Figura 7.10. Petició subvencions segons mida del club



Una situació similar succeeix amb els clubs que resideixen en municipis amb un major nombre d'habitants. Cal dir que en els municipis més grans també es concentren els clubs amb un major nombre de persones associades.

Figura 7.11. Petició subvencions segons mida del municipi



El 59,8 % dels ingressos provinents de subvencions provenen dels ajuntaments i el 17,1 % de les federacions.

Taula 7.2. Distribució dels ingressos provinents de subvencions segons mida del club

	Fins a 100	101-300	301-1.000	Més de 1.000	Mitjana
Federacions	7,1%	29,3%	24,1%	8,0%	17,1%
Ajuntament	64,6%	56,0%	56,5%	62,3%	59,8%
Diputació provincial	4,1%	6,2%	1,4%	2,3%	3,5%
Consell Català de l'Esport	5,6%	2,3%	5,6%	12,7%	6,6%
Consejo Superior de Deportes	0,2%	0,1%	0,0%	0,6%	0,2%
Altres	18,3%	6,1%	12,5%	14,1%	12,8%

(n=950)

7.5 Categorització de les relacions

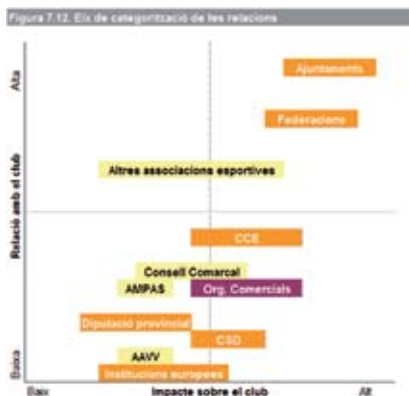
Per tenir una imatge clara de la relació dels clubs amb els agents interessats, a continuació es mostra un eix de coordenades a partir de dues variables:

- i. grau de relació, i
- ii. impacte sobre el club

La puntuació de la primera variable s'obté a partir del percentatge de relació que s'ha obtingut al qüestionari, i la segona variable s'obté de manera subjectiva tenint en compte el grau d'afectació que pot tenir l'organització.

Per construir l'eix també s'ha tingut present la naturalesa de l'organització, de manera que s'ha diferenciat entre:

- Organitzacions públiques
- Organitzacions associatives
- Organitzacions comercials



Les relacions amb l'entorn i amb altres institucions

<p>AJUNTAMENT</p>	<p>L'ajuntament és l'organització amb qui els clubs tenen una major relació (94 %). Des de l'ajuntament, se cedeixen els equipaments esportius municipals, s'atorguen les subvencions, etc. Per tant, aquest té un gran impacte sobre el funcionament dels clubs, sobretot en el cas dels clubs petits i que no disposen de grans recursos econòmics.</p>
<p>FEDERACIONS</p>	<p>Les federacions esportives catalanes són les encarregades d'organitzar l'esport de competició en la seva disciplina corresponent. Per tenir esportistes federats i federades, els clubs han d'afiliar-s'hi; cal recordar que el 88 % dels clubs estan afiliats a alguna federació. Per tant, les federacions es presenten com un dels agents que tenen un major impacte sobre els clubs.</p>
<p>ALTRES ASSOCIACIONS ESPORTIVES</p>	<p>El 56 % dels clubs afirma tenir relació amb altres associacions esportives del seu municipi. Els impactes que poden tenir aquestes associacions són diversos: compartir instal·lació esportiva, subvenció, competència per a la recerca de patrocinadors, unions o fusions, etc.</p>
<p>CONSELL CATALÀ DE L'ESPORT</p>	<p>El Consell Català de l'Esport, tot i ser un dels agents amb un important impacte sobre els clubs, no es percep com a tal, i són tan sols el 48 % dels clubs els que afirmen tenir-hi relació. Aquest fet ve donat perquè entre el Consell i els clubs hi ha dos mediadors: les federacions i l'ajuntament.</p>
<p>CONSELL COMARCAL</p>	<p>Els consells comarcals s'encarreguen de l'organització de l'esport escolar a les diferents comarques catalanes. La relació amb els clubs es dona en el 42 % dels casos. Aquesta ve determinada per la participació dels equips de categories escolars en els Jocs Escolars.</p>
<p>ORGANITZACIONS COMERCIALS</p>	<p>Tot i que únicament el 33 % dels clubs afirma tenir relació amb les organitzacions comercials, aquestes poden tenir un fort impacte sobre el club en l'àmbit del patrocini, sia dinerari sia en espècies. Moltes vegades aquesta relació pot desencadenar una forta dependència del club envers fonts de finançament extern.</p>
<p>AMPA</p>	<p>Una de les funcions de les Associacions de Mares i Pares (AMPA) és l'organització d'activitats, sia esportives sia culturals, fora de l'horari lectiu. La relació dels clubs amb les AMPA es dona en el 31 % dels casos. Aquesta pot venir donada per diferents aspectes: creació d'una associació esportiva escolar al centre, conveni amb el club per fer activitats, etc.</p>
<p>DIPUTACIÓ PROVINCIAL</p>	<p>Les diputacions provincials no tenen competències directes sobre les entitats esportives; tot i així, el 23 % hi mantenen una relació.</p>
<p>AV</p>	<p>La relació amb les associacions de veïns (AV) es dona en el 19 % dels casos.</p>
<p>CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES</p>	<p>Del total de clubs, el 8 % tenen relació amb el Consejo Superior de Deportes (CSD). Des del CSD no es fan actuacions directes d'ajuda als clubs. Algunes de les ajudes que poden tenir una incidència indirecta sobre els clubs són: beques a esportistes, finançament de construcció d'equipaments esportius, legislació en matèria esportiva, etc.</p>
<p>INSTITUCIONS EUROPEES</p>	<p>Com més elevada és l'escala administrativa menys contacte hi mantenen els clubs (5 %).</p>

7.6 Conclusions

La relació que manté un club amb els seus *stakeholders* diu molt del seu perfil. Un tret que serveix per classificar els clubs és la seva adhesió a una federació esportiva, ja que generalment quan pertany a una o més federacions vol dir que al club s'hi desenvolupa una pràctica esportiva de competició. En canvi, un club que no pertany a cap federació tindrà una finalitat més lligada a la pràctica d'activitat física de lleure i salut. En aquest sentit, el 91,5 % dels clubs estan afiliats a algun tipus de federació, tot i que també cal dir que en certes disciplines esportives –caça, pesca, etc.– és obligatòria l'adhesió, ja que per fer l'activitat es requereix una llicència.

La proximitat de l'administració al club es presenta com un element decisor en la relació que hi manté el club. Mentre que la major part dels clubs tenen relació bàsicament amb l'ajuntament on s'ubica l'entitat, únicament els clubs més grans –que s'intueix que alhora són els que tenen una major influència– tenen accés a les administracions supralocals. Els ajuntaments són un agent clau per a la supervivència de la major part dels clubs esportius, sobretot en el cas dels més petits. Mitjançant les subvencions i la cessió d'espais esportius, molts clubs poden dur a terme la seva activitat. En el cas dels clubs petits, la major part dels seus ingressos prové de subvencions, mentre que en el cas dels més grans tenen l'origen en els serveis esportius que ofereixen. Els clubs més grans semblen tenir accés a més fonts de subvencions que els clubs petits. Mentre que aquests obtenen principalment subvencions de l'administració local, els clubs amb més presència n'obtenen també d'administracions supralocals.

8 Els sis tipus de clubs a Catalunya



L'anàlisi clúster és una tècnica d'investigació quantitativa que serveix per classificar els casos o objectes d'estudi en grups homogenis anomenats conglomerats (clústers) a partir d'un criteri de selecció predeterminat. Els casos dins de cada grup clúster tenen característiques similars entre ells i diferents entre la resta de grups. Per tant, es pot definir un clúster com un conjunt d'elements que es poden classificar en un mateix grup sota uns criteris preestablerts.

La tècnica d'anàlisi clúster ha permès definir sis diferents tipologies de clubs mitjançant els resultats de les variables obtingudes a partir del qüestionari.

Aquesta tècnica estadística permet establir una classificació dels clubs esportius catalans prenent com a base criteris objectius que en faciliten la descripció i comprensió. Per tant,

el resultat que ofereix l'anàlisi clúster és una descripció dels diferents tipus de clubs esportius que permet focalitzar cada tipologia. Aquesta focalització és útil a l'hora d'establir sistemes d'ajuda més personalitzats per als requeriments dels diferents tipus de clubs.

8.1. Definició de les variables

El primer pas portat a terme en l'anàlisi clúster ha estat la selecció de les variables d'estudi. Aquestes han estat escollides prenent com a base la seva importància per a la configuració estructural dels clubs esportius catalans. Les variables escollides han estat set:

1. Any de fundació del club
2. Nombre de federacions a les quals està adherit el club
3. Nombre de persones associades
4. Nombre de persones assistents a l'assemblea general
5. Nombre de persones que treballen al club de manera voluntària
6. Nombre de persones que treballen al club de manera remunerada
7. Ingressos anuals

Una vegada seleccionades les variables, s'ha procedit a fer la implementació de l'anàlisi clúster en dues fases. En la primera fase, s'ha fet una anàlisi de les variables per separat, i això ha donat lloc a un esquema en tres eixos. A la segona fase, l'anàlisi s'ha fet amb totes les variables a la vegada, i així s'han pogut definir els diferents grups clúster.

8.2. Anàlisi separada de variables: esquema en tres eixos

L'esquema de classificació clúster té tres eixos de classificació que parteixen d'un únic grup, compost per la totalitat dels casos. A partir del grup inicial, l'anàlisi comença amb un desglossament en tres eixos, els quals de mica en mica es van ramificant en diferents grups segons el nivell de concreció; és el que s'anomena anàlisi *top-down*. Els eixos es componen de les variables següents:

EIX 1	EIX 2	EIX 3
Any de fundació Nre. federacions Nre. pers. associades	Nre. persones associades Nre. persones assistents a l'Assemblea General Ingressos anuals	Nre. pers. treball voluntari ²⁶ Nre. pers. treball remunerat

Pel nombre de casos d'estudi, s'ha considerat adient fer un desglossament a quatre nivells. Les taules 10.1, 10.2 i 10.3 recullen els grups clúster per a cada eix. La descripció dels grups s'ha fet prenent com a base les mitjanes (\bar{x}) obtingudes per a cadascuna de les variables que formen l'eix determinat. El percentatge que es mostra a la columna dreta indica el percentatge de clubs dins d'aquest clúster prenent com a base el total de clubs. Cal dir que com més nivell de desglossament més es concreten les característiques del grup clúster.

Eix	Nivell				Descripció	Nre.	%
	1	2	3	4			
Eix 1	a				Clubs fundats l'any 1983, afiliats a 1,2 federacions i amb 1.004 persones associades.	15	1,8%
	b				Clubs fundats l'any 1979, afiliats a 1,1 federacions i amb 125 persones associades.	809	98,2%
	b	a			Clubs fundats l'any 1980, afiliats a 1,1 federacions i amb 93 persones associades.	739	89,7%
	b	a	-	a	Clubs fundats l'any 1986, afiliats a 1,2 federacions i amb 49 persones associades.	522	63,3%
	b	a	-	b	Clubs fundats l'any 1968, afiliats a 1,1 federacions i amb 198 persones associades.	217	26,3%
	b	b			Clubs fundats l'any 1962, afiliats a 1,5 federacions i amb 469 persones associades.	70	8,5%
	b	b	a		Clubs fundats l'any 1966, afiliats a 1,7 federacions i amb 392 persones associades.	35	4,2%
	b	b	b		Clubs fundats l'any 1959, afiliats a 1,4 federacions i amb 545 persones associades.	35	4,2%
824							

²⁶ En aquesta variable no es tenen en compte els i les membres de la Junta Directiva.

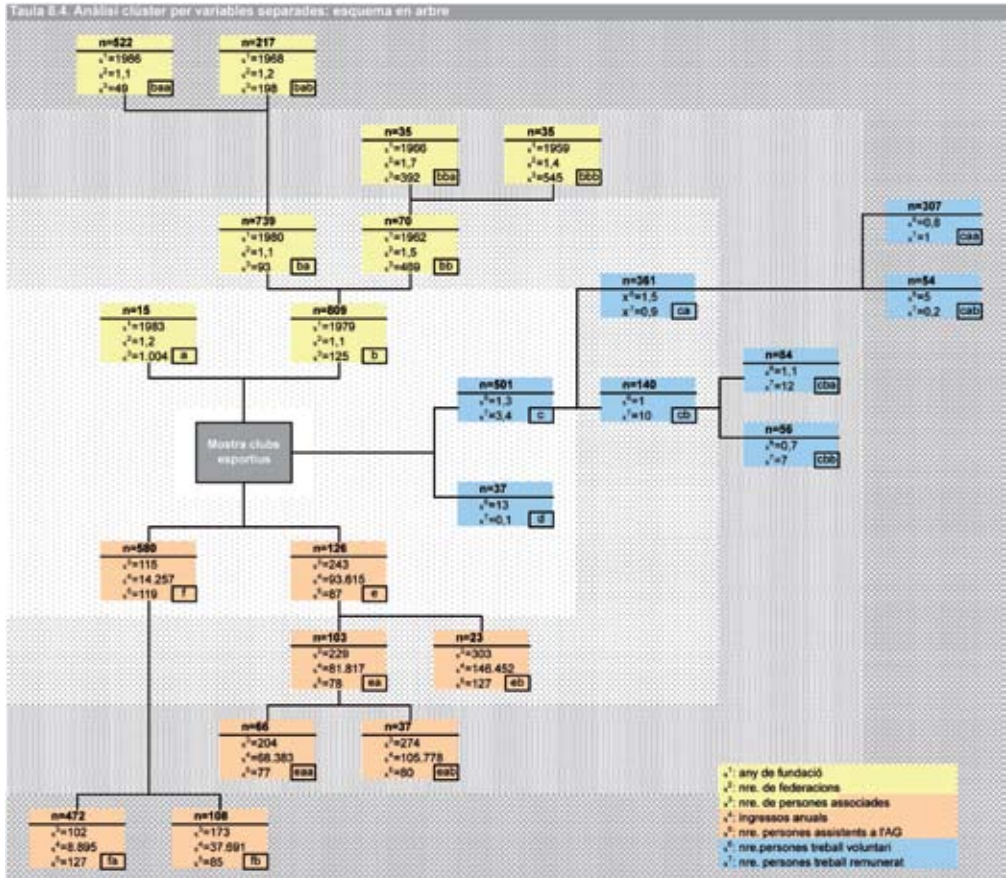
Taula 8.2. Clústers eix 2

Eix	Nivell				Descripció	Nre.	%
	1	2	3	4			
Eix 2	c				Clubs amb 1,3 persones que treballen de manera voluntària i 3,4 remunerada.	501	93,1%
	c	a			Clubs amb 1,5 persones que treballen de manera voluntària i 0,9 remunerada.	361	67,1%
	c	a	-	a	Clubs amb 0,8 persones que treballen de manera voluntària i 1 remunerada.	307	57,1%
	c	a	-	b	Clubs amb 5 persones que treballen de manera voluntària i 0,2 remunerada.	54	10,0%
	c	b			Clubs amb 1 persones que treballen de manera voluntària i 10 remunerada.	140	26,0%
	c	b	a		Clubs amb 1,1 persones que treballen de manera voluntària i 12 remunerada.	84	15,6%
	c	b	b		Clubs amb 0,7 persones que treballen de manera voluntària i 7 remunerada.	56	10,4%
	d				Clubs amb 13 persones que treballen de manera voluntària i 0,1 remunerada.	37	6,9%
						538	

Taula 8.3. Clústers eix 3

Eix	Nivell				Descripció	Nre.	%
	1	2	3	4			
Eix 3	e				Clubs amb 243 persones associades, uns ingressos anuals de 93.615 € i nombre de 87 persones assistents a l'assemblea general.	126	17,8%
	e	a			Clubs amb 229 persones associades, uns ingressos anuals de 81.817 € i nombre de 78 persones assistents a l'assemblea general.	103	14,6%
	e	a	a		Clubs amb 204 persones associades, uns ingressos anuals de 68.383 € i nombre de 77 persones assistents a l'assemblea general.	66	9,3%
	e	a	b		Clubs amb 274 persones associades, uns ingressos anuals de 105.778 € i nombre de 80 persones assistents a l'assemblea general.	37	5,2%
	e	b			Clubs amb 303 persones associades, uns ingressos anuals de 146.452 € i nombre de 127 persones assistents a l'assemblea general.	23	3,3%
	f				Clubs amb 115 persones associades, uns ingressos anuals de 14.257 € i número de 119 persones assistents a l'assemblea general.	580	82,2%
	f	-	-	a	Clubs amb 102 persones associades, uns ingressos anuals de 8.895 € i nombre de 127 persones assistents a l'assemblea general.	472	66,9%
	f	-	-	b	Clubs amb 173 persones associades, uns ingressos anuals de 37.691 € i nombre de 85 persones assistents a l'assemblea general.	108	15,3%
						706	

Amb l'objectiu de mostrar d'una manera visual el desglossament de clústers que s'ha portat a terme, a continuació es mostra l'esquema en arbre resultant de l'anàlisi de clúster per variables separades. Cada ramificació de l'esquema en arbre recull la descripció del grup a partir de la mitjana de les variables.



8.3. Anàlisi conjunta de variables: taxonomia dels grups clúster

Amb l'objectiu de definir els diferents grups clúster, s'ha fet l'anàlisi conjunta de les set variables. En aquest cas, la tècnica utilitzada ha estat *bottom-up*, és a dir, s'ha partit d'un grup màxim de clústers, que ha estat d'11, fins a la seva agrupació en un nombre determinat de grups.

A partir de l'agrupament dels diferents clústers, s'ha hagut de prendre la decisió sobre en quin punt fer el tall de l'anàlisi, és a dir, el nombre de clústers. El problema principal per decidir el nombre de clústers és que no existeix un procediment de selecció objectiu. Per tant, aquest s'ha fet prenent com a base el nombre de casos de cada grup i el coneixement del món associatiu. Finalment s'ha optat per fer el tall a cinc grups clúster, que es defineixen a la taula 8.5 següent.

Clúster	1	2	3	4	5
Nombre de casos	135	409	99	27	41
Variables	x	x	x	x	x
Any fundació	1964	1966	1.969	1968	1.937
Nre. federacions	1,0	1,1	1,6	1,3	1,8
Nre. pers. associades	126	116	295	224	243
Nre. persones assistents AG	72	109	159	24	95
Nre. pers. treball voluntari	3	2	6	5	4
Nre. pers. treball remunerat	4	1	10	9	7
Ingressos anuals	25.968	7.003	153.937	99.958	74.870

Una vegada definits els diferents grups clúster, l'últim pas ha estat interpretar i definir el perfil dels diferents clústers a partir de les mitjanes de cada variable. L'objectiu ha estat posar etiquetes²⁷ a cada grup que en facilitin la comprensió i anàlisi estadística posterior. Al punt següent es defineixen les característiques de cada grup clúster.

²⁷ Per a la definició dels diferents grups clúster, s'ha disposat de la col·laboració de la Dra. Núria Puig i el Dr. Josep Maria Aragay.

8.4. Definició dels clústers

Clúster 1: El club federat petit

El club pertanyent al clúster 1, “El club federat petit”, es caracteritza per tenir una mitjana de 126 persones associades i un volum d’ingressos anuals de 25.968 euros. La seva fundació data de l’any 1964.

Aquest tipus de club es va fundar amb l’objectiu d’oferir esport de competició i per aquest motiu es va registrar com a club esportiu federat (94,7 %), tal com corrobora la seva pertinença a una o diverses federacions (97,8 %). Tot i així, aquest club ha ampliat la seva oferta esportiva incloent activitats esportives continuades no federades (51,7 %). No obstant això, aquestes sempre guarden una vinculació amb l’esport federat (campus esportiu d’estiu, activitats, lligues de lleure, entre d’altres).

Pel que fa a la relació amb les administracions, manté relació amb el Consell Català de l’Esport (52,3 %). També té vinculació amb l’ajuntament (86,5 %) i la federació (37,2 %) en l’àmbit de la petició de subvencions. Cal destacar que en la majoria de casos fa servir equipaments esportius públics.

En relació amb les persones que treballen al club, es manté un equilibri entre el personal remunerat (4 persones) i el voluntari (3 persones). Alguns exemples de les modalitats esportives incloses dins d’aquest clúster són: el patinatge (34,8 %), el voleibol (33,3 %) i el bàsquet (23,35%).

Clúster 2: El club a mida

Les característiques bàsiques dels clubs inclosos dins del clúster 2, “El club a mida”, són que van ser fundats l’any 1966, tenen una mitjana de 116 membres i un baix nivell d’ingressos (7.000 €).

Tot i que predomina l'esport federat, en el 17,5 % dels casos aquest tipus de club ha estat registrat com a club de lleure. Aquest fet explicaria la poca relació amb el Consell Català de l'Esport (34,3 %) i la poca presència d'esportistes a les seleccions. Dels set grups clúster, el 2 és el que més es desvincula de la petició de subvencions a les administracions i federacions; aquest pot ser un dels motius del baix volum d'ingressos respecte al nombre de persones associades si el comparem amb el clúster anterior. El nombre de persones al club és reduït i predomina el voluntariat.

Els espais esportius que utilitza principalment són de propietat pública o són espais en el medi urbà i/o natural. Algunes de les modalitats esportives que més es corresponen amb aquest clúster són les arts marcial (60,7 %), la petanca i els esports en el medi natural i urbà: ciclisme (78,3 %), caça (77,8 %) i entitats excursionistes (47,4 %).

Clúster 3: El club esportiu i de serveis

El grup clúster 3, "El club esportiu i de serveis", acull els clubs amb un major nombre de persones associades (mitjana de 295 membres) i presenta un volum d'ingressos molt superior al de la resta de clústers (153.937 €). La seva fundació data de l'any 1969 i és el club que presenta una major adhesió a més d'una federació.

També constituït com a club de competició (96,9 %), aquest club combina els èxits esportius (el 54,7 % té esportistes a les seleccions catalanes i el 34 % a les espanyoles) amb una oferta esportiva de salut i lleure (82,3 %). Probablement, el fet de disposar d'equipaments esportius en propietat com piscina coberta (32,2 %), piscina d'estiu (59,6 %) i/o espais de raqueta (77,8 %) ha facilitat la possibilitat d'ampliar l'oferta esportiva. Fins i tot ha incorporat la figura de la persona abonada amb l'objectiu de generar ingressos i així poder subvencionar una part de les seccions de competició.

Es tracta d'un club on predomina el personal remunerat (10 persones) sobre el voluntariat (6 persones). El fet de tenir la figura de la gerència (39,3 %) i la direcció tècnica (62,2 %) indica un elevat grau de professionalització del personal del club.

Aquest club té un major nivell de relació amb les administracions supralocals que la resta; el 74,4 % manté una vinculació amb el Consell Català de l'Esport. En l'àmbit de subvencions, rep diners de les administracions i les federacions per a les seves seccions esportives. Les modalitats esportives més característiques d'aquest club són el golf (47,0 %), l'hoquei herba (43,8 %), la natació (39,5 %) i el tennis (39 %).

Clúster 4: El club clàssic

Els trets característics del grup clúster 4, "El club clàssic", són el nombre de persones associades, amb una mitjana de 185; l'any 1963 com a data de fundació i 60.080 euros d'ingressos anuals.

És un club centrat en l'esport federat i que manté relació amb el Consell Català de l'Esport (60,5 %). També és important la relació amb l'ajuntament pel que fa a la petició de subvencions i la cessió d'equipaments esportius.

Ofereix activitats esportives continuades no federades (73,1 %) però lligades als esports de les seccions, com per exemple campus esportius o lligues de lleure.

Pel que fa a les persones que treballen pel club, el personal voluntari hi té un paper important, ja que la meitat del personal està format per persones que dediquen una part del seu temps lliure a l'entitat de manera desinteressada. Segurament es dona un fort sentiment d'adhesió a l'entitat i una dinàmica associativa.

No existeix cap disciplina esportiva representativa d'aquest tipus de club, ja que formen part d'aquest clúster les disciplines que es troben més disperses entre tots els grups clúster: el bàsquet (27,4 %), el voleibol (22,2 %), el futbol (19,1 %), entre d'altres. Aquesta situació de dispersió en els diferents grups clúster es dona en les modalitats esportives de competició més tradicionals a Catalunya. Segurament aquests clubs es distribueixen entre els diferents clústers prenent com a base el seu nivell de competició.

Clúster 5: El club pioner

El clúster 5, "El club pioner", es caracteritza per disposar d'un volum d'ingressos de 74.870 euros i una mitjana de 243 persones associades. El tret més característic d'aquest grup és la seva data de fundació, l'any 1937. La resta de grups clúster s'emmarquen entre els anys 1963 i 1969.

Es tracta d'un club que focalitza sobre l'esport tradicional i la competició. Alguns dels seus trets són similars als del clúster 3, "El club esportiu i de serveis", com per exemple el nombre de persones associades, el volum de persones associades i esportistes a les seleccions. La diferència rau en el fet que aquest club no ha evolucionat cap a una oferta d'esport i lleure oberta a un altre tipus de persones. Tampoc no disposa d'equipaments esportius en propietat i depèn de les ajudes que li atorguen les administracions (95 % l'ajuntament i 30,8 % el Consell Català de l'Esport) i les federacions (55,0 %).

Clúster 6: El club mediàtic

Aquest darrer clúster, 6, el conformen tots aquells clubs que a la fase de definició de la mostra es va decidir no seleccionar. El principal motiu va ser preservar la representativitat de la mostra, ja que com que es tracta d'un grup reduït de clubs amb característiques molts singulars haurien desvirtuat els resultats obtinguts. Estem parlant de clubs com el Futbol Club Barcelona, el Reial Club Deportiu Espanyol o el Club Natació Sabadell. Per les seves

dimensions i impacte en la societat catalana, aquest clúster s'ha anomenat "El club mediàtic".

A continuació es mostra una taula resum amb les principals característiques per a cadascun dels grups clúster que han estat analitzats amb aquesta tècnica.

Taula 8.6. Definició dels cinc grups clúster

Clúster	1	2	3	4	5	
Nombre de casos	135	409	99	116	41	
Variabls	x	x	x	x	x	
Any fundació	1964	1966	1969	1963	1937	
Ingressos anuals	25.968 €	7.003 €	153.937 €	60.080 €	74.870 €	
Nre. pers. associades	126	116	295	185	243	
Indicadors	%	%	%	%	%	
Tipus de registre	Club esportiu federat	94,7%	82,5%	96,9%	96,5%	80,0%
	Club esportiu lleure	5,3%	17,5%	3,1%	3,5%	20,0%
Pertinença	A una federació	97,8%	86,3%	96,9%	99,1%	97,6%
	A cap federació	2,2%	13,7%	3,1%	0,9%	2,4%
Relació amb	Consell Català de l'Esport	52,3%	34,3%	74,4%	60,5%	48,7%
	Consejo Superior de Deportes	4,5%	5,3%	14,3%	7,0%	12,8%
Clubs amb activitats esportives continuades no federades	51,7%	38,8%	82,3%	73,1%	60,0%	
Esportistes a	Selecció catalana	26,1%	16,1%	54,7%	33,1%	41,5%
	Selecció espanyola	12,7%	9,8%	34,0%	9,8%	17,9%
Petició subvenció	Ajuntament	86,5%	73,8%	86,7%	86,9%	95,0%
	Federació	37,2%	20,1%	51,1%	46,5%	55,0%
	Consell Català de l'Esport	30,2%	11,5%	51,5%	32,3%	30,8%
Presència càrrecs presa decisió executius	Gerència	4,5%	0,6%	39,3%	6,6%	11,4%
	Direcció tècnica	30,3%	16,5%	62,2%	54,8%	47,2%
Equipaments esportius propietat del club	Piscina coberta	0,0%	0,0%	32,2%	12,8%	0,0%
	Piscina d'estiu	22,2%	7,1%	59,6%	15,3%	5,0%
	Espais de raqueta	33,3%	14,3%	77,8%	50,0%	50,0%
Modalitats esportives	Arts marçials (judo, karate...)	17,9%	60,7%	6,4%	5,5%	3,6%
	Atletisme	16,7%	45,8%	13,2%	8,3%	4,2%
	Bàsquet	23,3%	13,7%	12,0%	22,9%	8,2%
	Caça	22,2%	77,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	Ciclisme	6,5%	78,3%	7,3%	3,3%	0,0%
	Entitats excursionistes	21,1%	47,4%	11,0%	8,1%	5,3%
	Futbol	17,0%	35,1%	8,4%	16,0%	10,3%
	Golf	0,0%	4,0%	47,3%	0,0%	0,0%
	Gimnàstica	22,7%	36,4%	12,6%	3,5%	13,6%
	Handbol	21,1%	36,8%	11,6%	12,1%	0,0%
	Hoquei	11,1%	11,1%	43,8%	17,0%	0,0%
	Natació	16,1%	9,7%	39,5%	9,0%	3,2%
	Patinatge	34,8%	32,6%	15,4%	7,2%	2,2%
	Petanca	3,6%	92,9%	2,8%	0,0%	0,0%
	Tennis	12,5%	15,0%	39,0%	3,7%	7,5%
	Voleibol	33,3%	16,7%	8,7%	19,6%	5,6%

9 Els reptes de futur en els clubs esportius catalans



La societat actual avança amb un ritme ràpid que exigeix a les persones i a les organitzacions adaptar-se als canvis. Concretament, el sector esportiu ha sofert importants canvis en els darrers anys que han portat a una diversificació de l'oferta esportiva tant pel que fa al tipus de pràctica com al perfil de persona practicant. L'esport tradicionalment vist com a competició ha donat pas a altres conceptes d'esport: salut, lleure, transmissor de valors, socialitzador, integrador, entre molts altres atributs. Són pocs els clubs que han aconseguit donar resposta a la demanda de tots aquests col·lectius, bé perquè no tenen capacitat bé perquè no han volgut, ja que aquests han estat concebuts amb una finalitat determinada (Puig et al. 2009, pàg.12).

En aquest capítol s'analitzen els principals reptes amb què es troben els clubs esportius.

9.1. Els reptes envers la cultura del club

Qualsevol grup de persones, constituït de manera sia formal sia informal, té una cultura pròpia. En el cas dels clubs esportius, aquesta és caracteritzada per conductes concretes, escales de valors, conceptes específics d'esport i d'adhesió social dels seus membres (Heinemann 1997, pàg. 17). La cultura del club condiona el comportament dels seus membres, ja que aquesta s'assumeix com un tret d'identitat personal. Els clubs esportius, com a organitzacions del tercer sector, tenen un fort component social.

El sentiment d'adhesió és un tret característic dels clubs esportius, ja que a aquests se'ls atribueix una important funció social. En aquest sentit, les persones entrevistades en el 71,5 % dels casos han afirmat que “existeix un sentiment d'adhesió molt fort entre els membres”, i en el 81,6 % que “es dóna molt valor a les relacions socials i l'esperit de comunitat”. La importància atribuïda a “vetllar per les tradicions i valors del club” també queda patent amb el 76,6 %. Així, doncs, es pot concloure que des de la perspectiva de les persones dirigents, els clubs continuen complint amb la seva funció social.

Sembla ser que els clubs no veuen com una prioritat la diversificació de l'oferta per a la captació de nous i noves membres. Únicament el 43 % ha afirmat que “se'n vol aconseguir de nous, mitjançant una oferta d'esport per a tothom” i el 28 % que “en el futur s'oferirà una nova oferta d'activitats físiques i jocs”. Únicament la meitat dels clubs (46,3 %) creuen que cada cop tenen més membres perquè al seu club es pot practicar esport a molt bon preu. Conseqüentment, en l'aspecte de captació de nous i noves membres, queda en dubte la capacitat d'adaptació dels clubs esportius catalans. Potser un dels motius és que els clubs tenen clar per què han estat constituïts, per dur a terme una determinada modalitat esportiva. Cal recordar que el 85,4 % dels clubs són monoesportius. A més, davant la possibilitat que el club s'assembli cada cop més a una empresa de serveis esportius, en el 77,2 % dels casos ho neguen. Ara bé, els i les dirigents

consideren que el club és sobretot d'oci i esport per a tothom en el 78,7 % dels casos. Per tant, es presenta una contradicció entre el que alguns clubs opinen i la realitat del que és una oferta d'esport per a tothom.

Els clubs veuen la participació del voluntariat com un actiu molt important en el desenvolupament de les tasques del club en el 81,6 %. Aquest indicador mostra la importància del capital humà en els clubs esportius; segurament, si les hores invertides per voluntariat ho fossin per personal remunerat, molts clubs no podrien subsistir. Al punt 4.6 del capítol 4 s'ha estimat el pes econòmic del voluntariat en els clubs esportius catalans.

Els resultats competitiu aconseguits a l'esport d'alt nivell és un orgull per al 64,6 % dels clubs esportius. A més, en el 86 % dels casos, afirmen que "es fa un esforç perquè els equips i/o esportistes puguin participar amb regularitat a les competicions".

Pel que fa a la percepció de canvis interns, dins del club únicament el 29,1 % afirma haver notat canvis en els darrers anys. En relació amb els canvis externs, el 70,8 % creu que sap adaptar-se als canvis del món de l'esport.

Taula 9.1. Els reptes envers la cultura dels clubs

Afirmacions	Molt en desacord	En desacord	Regular	D'acord	Molt d'acord
Existeix un sentiment d'adhesió molt fort entre els i les membres	2,3%	4,3%	21,9%	25,7%	45,8%
Es fa un esforç perquè els equips i/o esportistes puguin participar amb regularitat a les competicions	5,2%	2,3%	6,5%	17,4%	68,7%
Gairebé no hi ha hagut canvis en els darrers anys	17,8%	11,3%	14,3%	17,4%	39,2%
En el futur s'oferirà una nova oferta d'activitats físiques i jocs	46,7%	11,1%	13,4%	11,1%	17,6%
Es dóna molt valor a les relacions socials i l'esperit de comunitat	2,4%	2,4%	13,6%	19,7%	61,9%
Cada cop tenim més membres perquè al club es pot practicar esport a molt bon preu	21,0%	9,3%	23,4%	15,7%	30,5%
Cada cop el club s'assembla més a una empresa de serveis	67,0%	10,2%	7,6%	6,7%	8,5%
Hi ha un gran orgull pels resultats obtinguts a l'esport d'alt nivell	17,0%	6,1%	12,3%	16,3%	48,3%
Es volen aconseguir noves persones membres mitjançant una oferta d'esport per a tothom	31,9%	8,8%	16,1%	16,6%	26,7%
El més important és la participació voluntària dels i de les membres en el desenvolupament de les tasques del club	4,5%	4,0%	9,9%	18,2%	63,3%
Es valora molt vetllar per les tradicions i valors del club	3,5%	4,9%	14,9%	21,2%	55,4%
Es considera que som sobretot un club d'oci i esport per a tothom	7,8%	4,0%	9,5%	17,2%	61,5%
Sabem com adaptar-nos als canvis del món de l'esport	3,9%	3,7%	21,6%	22,9%	47,9%

(n=972)

Font: Estudi sobre la situació actual dels clubs esportius a Catalunya, 2009.

9.2. Els reptes envers els i les membres del club

En aquest punt s'aprofundeix en els reptes lligats als membres dels clubs esportius, actiu molt important, tal com hem dit, per al funcionament dels clubs, sobretot en els clubs més petits on no hi ha personal remunerat.

La Junta Directiva és l'òrgan de presa de decisió en un club i per definició són càrrecs voluntaris, és a dir, sense retribució. En aquest sentit, el 95,5 % dels clubs nega que els i les membres de la Junta Directiva cobrin retribucions en espècie.

Com a reptes, el 66,1 % dels clubs afirmen que “és difícil imaginar qui podria substituir les persones actuals membres de la Junta Directiva”. Aquest repte de trobar persones implicades per treballar al club de manera voluntària es

Taula 9.2. Els reptes envers els i les membres del club

Afirmacions	Molt en desacord	En desacord	Regular	D'acord	Molt d'acord
Al nostre club la Junta Directiva té problemes per comunicar-se amb altres membres del club	74,3%	8,6%	9,9%	4,0%	3,2%
Hi ha algun/a membre de la Junta Directiva que cobra retribucions en espècie (dietes)	93,8%	1,8%	1,4%	0,7%	2,4%
Davant unes noves eleccions són les persones components de l'actual Junta les qui fan propostes de noves candidatures	40,3%	3,0%	13,2%	12,2%	31,3%
Sempre són les mateixes persones les qui estan disposades a treballar al club	4,8%	2,0%	6,6%	14,7%	71,9%
És difícil imaginar qui podria substituir els/les actuals membres de la Junta Directiva	13,6%	5,0%	15,3%	14,3%	51,8%
La Junta Directiva treballaria millor si les persones associades no critiquessin tant	50,4%	12,4%	12,6%	6,6%	18,0%

(981)

corroborava davant l'afirmació que “sempre són les mateixes persones qui estan disposades a treballar al club”, en què el 86,6 % dels dirigents dels clubs estan d'acord. Fins i tot, en gairebé la meitat dels casos (43,5 %), davant d'un es noves eleccions és la Junta Directiva qui fa propostes de noves candidatures. Cal tenir present que en el 62,3 % dels casos, el procediment de la selecció de la Junta Directiva és mitjançant una proclamació directa.

En canvi, davant el plantejament de possibles problemes entre la Junta Directiva i les persones associades, qui ha respost les entrevistes diuen que no en tenen. En el 83 % dels casos es nega que la Junta Directiva tingui problemes de comunicació amb els membres, i en el 62,8 % afirmen no tenir problemes de crítiques.

Taula 9.3. Els problemes que més afecten els clubs esportius

	%
Situació econòmica: cobrir el dèficit, tenir major seguretat en els ingressos, etc.	22,4%
Membres: reduir fluctuacions, guanyar-ne de nous, igualar participació femenina a masculina, etc.	20,3%
Oferes: millorar el seu atractiu, fer-ne de noves, etc.	19,0%
Voluntariat: motivar-lo, millorar-ne la qualificació, cooperació entre voluntariat, etc.	18,3%
Medi ambient: complir amb les normatives vigents, protegir la natura, etc.	8,3%
Conflictes: relacions entre professionals i voluntariat, etc.	7,7%
Conflictes: perquè no totes les seccions tenen el mateix protagonisme	3,9%
Altres	3,2%
	(982)

9.3. Els reptes per a l'èxit del club

Els clubs esportius es troben amb multitud de problemes en el seu dia a dia, però quins són els principals problemes que han d'afrontar? La situació econòmica ha estat assenyalada com el principal problema (22,4 %). La segona problemàtica té a veure amb els i les membres dels clubs (20,3 %), per exemple reduir les fluctuacions, igualar la participació masculina i femenina, entre d'altres. La tercera problemàtica té a veure amb l'oferta (19,0 %) i com millorar l'atractiu o oferir noves activitats i serveis. Per últim, als club també els preocupa l'aspecte del voluntariat (18,3 %); cada cop costa més trobar persones que s'impliquin en el club. Aquest problema el pateixen molts clubs, i les persones implicades saben que quan elles marxin, segurament el club desapareixerà, ja que és molt difícil trobar qui vulgui continuar amb la seva tasca.

Els aspectes més votats que els clubs consideren que són importants per a l'èxit han estat: el suport financer (18,2 %), la participació activa dels i de les membres (16,5 %) i una Junta Directiva amb capacitat d'iniciativa (15,4 %).

Taula 9.4. Els aspectes més importants per a l'èxit del club

	%
Suport financer de les institucions públiques	18,2%
Participació activa de cada membre	16,5%
Una junta directiva amb capacitat d'iniciativa	15,4%
Tenir instal·lacions pròpies	11,5%
Suport financer de les federacions esportives	10,2%
Tenir molts membres	8,9%
Tenir professionals remunerats	5,9%
Assessorament per part de les federacions esportives	4,7%
Assessorament per part de les institucions públiques	4,5%
Tenir contactes	4,2%
	(985)

Pel que fa al suport financer per les institucions públiques, al capítol dedicat als recursos econòmics ja hem pogut observar com els clubs esportius, en la seva majoria, tenen una gran dependència de terceres parts. Concretament, de l'ajuntament del municipi on s'ubiquen; per tant, no és gens estrany que assenyalin aquest aspecte com un dels més importants per a l'èxit.

La participació activa de cada membre és molt important per als clubs; el voluntariat és un recurs decisiu per a molts, sobretot en aquells on no hi ha personal remunerat.

La Junta Directiva és, en molts casos, el motor del club. Per aquest motiu s'ha considerat de gran importància tenir una Junta Directiva amb capacitat d'iniciativa.

9.4. Conclusions

Ja s'havia remarcat la situació econòmica dels clubs com un dels principals reptes de futur en capítols anteriors. S'ha vist una forta dependència dels clubs de fonts de finançament externes, les subvencions destaquen com la principal partida. Tot i així, els clubs assenyalen un major suport financer per part de les administracions com a factor clau d'èxit. Tanmateix, caldria fer una reflexió de caire estratègic sobre si aquest model subsidiari dels clubs

respecte a l'administració és el més adient. En situacions de crisi com la que estem patint actualment, pot ser que les fonts de finançament, públiques o privades, dels clubs mitjançant el patrocini minvin considerablement i portin el club fins i tot a la seva desaparició.

Altres problemes que descriuen els clubs són els relacionats amb la participació dels i de les membres en les tasques del club, és a dir, el voluntariat. La dificultat de trobar persones disposades a treballar de manera voluntària a l'entitat, dóna com a resultat la no rotació de la Junta Directiva en alguns casos o la desaparició de l'entitat en d'altres. Com s'ha pogut veure al capítol 4, dedicat a les persones que treballen per al club, el voluntariat es tradueix en un important estalvi econòmic per al sistema associatiu esportiu català, que d'una altra manera no seria sostenible. El voluntariat continua sent un actiu molt important al club, ja que són pocs els clubs que basen el seu personal exclusivament en càrrecs remunerats.

10 Conclusions. La fotografia dels clubs catalans



El sistema esportiu català el conformen les aportacions que fan els tres sectors que hi intervenen: el sector públic, el sector comercial i el sector associatiu. Cadascun dels tres fa aportacions diferents al sistema de manera que complementen l'oferta esportiva pel que fa tant a la varietat com a la qualitat. S'estructuren també de manera diferenciada tenint en compte les característiques de l'ens promotor i la finalitat o no de lucre. El sector associatiu està principalment compost per les federacions i els clubs esportius. A Catalunya hi ha 8.285 clubs esportius, dels quals la meitat no té més de 100 persones associades, i el 5 % supera les 1.000. Els clubs –juntament amb les federacions esportives– tenen dues característiques que fan d'aquestes organitzacions úniques i distintives en el conjunt d'aportacions del sistema esportiu català.

En primer lloc, els clubs són les entitats que impulsaren la pràctica esportiva en el país, una pràctica esportiva ideada en la seva majoria a Anglaterra i que va penetrar de manera massiva en territori català al final del segle XIX. Un volum important dels clubs catalans es va fundar a partir de l'arribada de la democràcia. Actualment el 68 % dels clubs tenen menys de 35 anys. No obstant això, existeixen clubs centenaris i amb una tradició molt arrelada a Catalunya; l'11 % dels clubs es van fundar abans del 1936. El fet de ser els pioners, i d'actuar quasi en exclusiva durant dècades, caracteritza i influeix tant els clubs pioners que es van crear en aquella època com els que s'han creat més recentment amb l'objecte de la pràctica esportiva federada o de competició. Tot i la seva vocació constituent envers l'esport federat, l'estudi ha demostrat com la societat, amb les noves motivacions envers la pràctica esportiva, ha portat al fet que els clubs amb la possibilitat de generar una oferta esportiva complementària a la federada i orientada a la millora de la salut i/o al lleure adaptin les activitats per garantir el manteniment de la massa social i, per tant, dels seus ingressos. Així, s'ha vist com els clubs que s'han sabut adaptar són aquells que manifesten haver incrementat el seu nombre de persones associades en els darrers cinc anys.

En segon lloc, resulta impossible dissociar l'associacionisme esportiu del voluntariat. Milers de persones aporten el seu temps, coneixements i bona voluntat per governar i gestionar el club en la seva vessant administrativa, tècnica i/o social. Als clubs catalans el 39 % de les persones involucrades en el seu funcionament són voluntàries. A partir de les dades de l'estudi, s'estima que aquesta aportació del voluntariat als clubs esportius catalans es pot valorar en una quantitat que superaria els 213 milions d'euros anuals. En altres paraules, si es volgués mantenir la qualitat i varietat de l'oferta esportiva associativa catalana i no existís la figura de la persona voluntària, caldria aportar aquesta quantitat al sistema esportiu. Sí que s'ha observat clarament com el procés de professionalització que va arribar als clubs a partir dels anys vuitanta està actualment consolidat en aquells clubs amb més recursos.

Si s'aprofundeix en les persones involucrades en l'associacionisme esportiu català, s'observa com aquest és un món encara androcèntric. Els homes hi són presents amb una àmplia majoria, tant a nivell d'esportistes on el 63 % són homes, com a nivell de direcció, on el 79 % de les persones que componen les juntes directives són homes, tot i que si s'analiza el percentatge d'homes vinculats als clubs esportius (agregant voluntaris i remunerats) aquest baixa al 75 %. Aquesta presència majoritària del gènere masculí s'explica per la predominança de les competicions masculines des dels orígens de la pràctica esportiva de competició. De la mateixa manera que succeeix en altres sectors d'activitat social i econòmica, si es fes una anàlisi de l'evolució de la participació de la dona en l'associacionisme esportiu català, es veuria clarament una tendència a l'increment. Aquesta anàlisi longitudinal en el temps no ha estat motiu d'estudi en la recerca els resultats de la qual es presenten aquí.

Catalunya té 69 federacions esportives i el 91 % dels clubs esportius catalans estan adherits a alguna o algunes d'aquestes. La gran majoria dels clubs estan a una única federació (85 % dels clubs). Existeix una lògica correlació entre el nombre de federacions a què els clubs estan adherits, la mida dels clubs en nombre de persones associades i d'ingressos, i el volum d'habitants del municipi. Aquí resulta rellevant el salt que es produeix en la mida dels clubs en municipis a partir de 20.000 habitants. Tanmateix, els clubs catalans són sistemes oberts que no es relacionen només amb les federacions esportives dels esports que s'hi practiquen, sinó que tenen una àmplia participació en el teixit social del municipi a què pertanyen. Així, el 94 % dels clubs afirma tenir relació amb el seu ajuntament, i gairebé la meitat amb el Consell Català de l'Esport i amb els consells comarcals. Els clubs valoren amb bona nota la relació que tenen amb l'administració local, que fonamentalment té el paper de cedir les instal·lacions esportives municipals i d'assessorar o col·laborar en la cerca de recursos per al mateix club.

Les característiques singulars dels clubs esportius catalans esmentades anteriorment ja avancen que cada club esportiu és un “món” per si mateix. L'antiguitat, dimensió, influència de l'entorn, localització i tipus de pràctica són elements que distingeixen un club d'un altre. Tot i així, els resultats de l'estudi han permès identificar sis perfils de club que tendeixen a reunir característiques homogènies. Aquests perfils de clubs són: 1) el club esportiu federat petit, caracteritzat per poc volum de persones associades i perquè s'hi practica una modalitat esportiva; 2) el club a mida, el club majoritari a Catalunya, amb més de 40 anys d'antiguitat i que ha estat concebut per a la competició en un o més esports; 3) el club esportiu i de serveis, organització gran que ha sabut orientar l'oferta adaptant-la a les noves demandes de la societat en l'àmbit de l'esport i que té un elevat nombre de professionals que hi treballa; 4) el club clàssic, amb un nivell d'ingressos superiors als dos primers, amb una gran interrelació amb l'entorn i amb una vocació poliesportiva; 5) el club pioner, fundat abans del 1936, amb un important volum de persones associades i pressupostari; 6) el club mediàtic, el gran club català que barreja la pràctica esportiva amb l'espectacle esportiu i que està professionalitzat tant en l'àmbit de la gestió com en el de la pràctica.

El sistema esportiu associatiu català està fent front a uns reptes que van més enllà de la crisi actual en el voluntariat esportiu. Que més de la meitat dels clubs hagin escollit la seva Junta Directiva mitjançant una proclamació directa posa en dubte el seu procés democràtic. També ho fa el fet que en el 9 % dels clubs no es faci cap assemblea general amb caràcter anual. La percepció de qui en són responsables és que es fa difícil trobar persones disposades a col·laborar a l'entitat i amb ànim de formar part de la Junta Directiva. Els reptes dels clubs catalans varien en funció de la seva mida: pel que fa als clubs petits, possiblement tenen una excessiva dependència de les subvencions de l'administració i una amenaça davant el recés del voluntariat. Pel que fa als clubs més grans, l'amenaça rau en les lluites de poder internes que porten a processos poc democràtics i endogàmics del mateix club.

Conclusions. La fotografia dels clubs catalans

Una fotografia de la situació actual dels clubs esportius catalans permet avaluar-ne les fortaleses i també les debilitats. Serà amb la informació obtinguda que es podran orientar polítiques per a la conservació d'un agent del sistema esportiu que resulta fonamental per garantir els nivells de pràctica esportiva, tant en quantitat com en varietat, de què actualment gaudeix Catalunya.

Bibliografia

10 For the Son of man is come to seek and to save that which was lost.

11 And as they heard these things, he added and spake a parable, because he was nigh to Jerusalem, and because they thought that the kingdom of God should immediately appear.

12 He said therefore, A certain nobleman went into a far country to receive for himself a kingdom, and to return.

13 And he called his ten servants, and said delivered them ten pounds, and sent unto them. Occur til I come.

14 But his citizens hated him, and sent a message after him, saying, We will not have this man to reign over us.

15 And it came to pass, that when he was returned, having received the kingdom, then he commanded these servants to be called unto him, to whom he had given the money, that he might know

at the mount called Olivet, and he sent two of his disciples, saying,

30 Saying, Go ye into the village against you; in the which at your entry ye shall find a colt tied, whereon man sitt; loose him, and bring him here: and if any man ask you, say ye thus shall ye say unto him, Because the Lord hath commanded it.

32 And they that were sent went away, and found even as he had said unto them.

33 And as they were loosing the colt, the owners thereof said unto them, Why loose ye the colt?

34 And they said, The Lord hath commanded it.

35 And they brought him to Jesus, and they cast their garments upon him, and they set Jesus thereon.

36 And as he went, he said unto

And could ye not keep a colt for all the people were very attentive to hear him.

CHAPTER 20.

1 Christ touches his authority by a question of John's baptism. 2 Parable of the vineyard. 3 The tribute money. 4 The resurrection. 5 Warning the scribes.

AND it came to pass, that on one of those days, as he taught the people in the temple, and preached the gospel, the chief priests and the scribes came to him, saying, Tell us, by what authority dost thou these things, or who is he that gave thee this authority?

And he answered and said unto them, Will also ask you one thing;

and shall it, they said, God forbid. And what is this then that thou buildest upon which the builders have become the headstone which the builders shall be broken; but it shall fall, it will crush hands on him; and people; for they perceive spoken this parable against them. And they watched themselves just men, that deliver him unto the king of the governor.

21 And they asked him, and he said unto them, We know that these

ALONSO-ARBIOL, ITZIAR; AZURMENDI, AINHOA; CUADRADO, ISABEL (2009). “EAEko kirol federazioetako eta klubetako emakumezko presidenteen kudeaketa aztertuz” [Anàlisi de les dones presidentes de federacions i clubs esportius de la Comunitat Autònoma Basca]. A: ALONSO-ARBIOL, ITZIAR; GALLARIN, MIRIAM (dir.). *Generoa aztergai psikologian: egungo ikerketak* [El gènere en psicologia a debat: recerques actuals]. p. 253- 274. Bilbao: Udako Euskal Unibertsitatea.

BURRIEL, JOAN CARLES; PUIG, NÚRIA (1999). “Responsabilidades y relaciones entre el sector público y el privado en el sistema deportivo” [en línia]. A: SUBIRATS, JOAN (dir.). *¿Existe sociedad civil en España? : responsabilidades colectivas y valores públicos*. Madrid: Fundación Encuentro. (Estudios). Disponible: <http://www.fund-encuentro.org/publicaciones/estudios/sociedad.htm> [Consulta: 23/08/2010].

GAMBAU I PINASA, VICENTE (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico*. Directores: BENJAMIN GONZÁLEZ RODRÍGUEZ; MANUEL GARCÍA FERRANDO. [Tesi doctoral]. A Coruña: Universidade da Coruña.

GARCÍA FERRANDO, MANUEL (2002). “La organización social del deporte”. A: GARCÍA FERRANDO, MANUEL; PUIG, NÚRIA; LAGARDERA, FRANCISCO (comp.) *Sociología del deporte*. 2ª. ed. p. 133-158. Madrid: Alianza Editorial. (El libro universitario. Manuales; 6).

GARCÍA FERRANDO, MANUEL (2006). *Postmodernidad y deporte: entre la individualización y la masificación. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles*, 2005. Madrid: Consejo Superior de Deportes.

HEINEMANN, KLAUS (1990). *Einführung in die Soziologie des Sports*. 3. Aufl. Schorndorf: Karl Hofmann. (Sport und Sportunterricht; 1).

HEINEMANN, KLAUS; SCHUBERT, MANFRED (1994). *Der Sportverein : Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf : Karl Hofmann. (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft ; 80).

HEINEMANN, KLAUS (1997). "Aspectes sociològics de les organitzacions esportives" [en línia]. *Apunts. Educació Física i Esports*, núm. 49, p. 10-19. Disponible: <http://articulos.revista-apunts.com/49/ca/049_010-019_cat.pdf> [Consulta: 02/09/2010].

HEINEMANN, KLAUS [et al.] (1997) "Clubs esportius a Espanya i Alemanya: una comparació teòrica i empírica" [en línia]. *Apunts. Educació Física i Esports*, núm. 49, p. 40-62. Disponible: <http://articulos.revista-apunts.com/49/ca/049_010-019_cat.pdf> [Consulta: 02/09/2010].

HEINEMANN, KLAUS (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias: el ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch: A.I.E.S.A.D. (Estudios de economía y sociología).

MORRISON, ANN M.; WHITE, RANDALL P.; VAN VELSOR, ELLEN (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading (Mass.): Addison-Wesley.

PUIG, NÚRIA; HEINEMANN, KLAUS (1991)]. "El deporte en la perspectiva del año 2000" [en línia]. *Papers: revista de sociologia*, núm. 38, p. 123-141. Disponible: <<http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/25115/58463>> [Consulta: 16/08/2010].

PUIG, NÚRIA; HEINEMANN, KLAUS (1995). "Poders públics i desenvolupament de l'esport a Catalunya: proposta de marc teòric interpretatiu". *Acàcia: papers del Centre per a la Investigació dels Moviments Socials*, núm.4, p.123-143.

PUIG, NÚRIA; SOLER, SUSANNA (2004). "Dona i esport a Espanya: estat de la qüestió i proposta interpretativa" [en línia]. *Apunts. Educació Física i Esports*, núm. 76, p. 71-78. Disponible: <http://articulos.revista-apunts.com/49/ca/049_010-019_cat.pdf> [Consulta: 16/09/2010].

PUIG, NÚRIA (2007). “Mujeres, puestos de decisión y organizaciones deportivas: barreras y propuestas” [en línea]. *Jornadas sobre mujer y deporte* (2007: Zaragoza) Zaragoza: Diputación General de Aragón. Departamento de Educación, Cultura y Deporte. (Cuadernos técnicos del deporte; 44) p. 119-130. Disponible:

<<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/CULTURA/PUBLIELECTRONICAS/DEPORTES/Jornadas%20Mujer%20y%20Deporte.pdf>>

[Consulta: 16/08/2010].

PUIG, NÚRIA [et al.] (2009). *Hàbits esportius a Catalunya* [en línea]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport, INEFC, Observatori Català de l'Esport. Disponible:

<<http://www.observatoridelesport.cat/pdf/habits09.pdf>>

[Consulta: 16/08/2010].

SOLER, SUSANNA (2000). “Sobre la participació femenina en les activitats esportives” [en línea]. *Apunts. Educació Física i Esports*, núm. 60, p. 102-105. Disponible:

<http://articulos.revista-apunts.com/60/ca/060_102-105CT.pdf>

[Consulta: 02/09/2010].

TAPIADOR, MIREIA (2008). “Evolución de los sistemas deportivos locales en España desde la transición hasta la actualidad: un modelo de análisis” [en línea]. *Cultura, ciencia y deporte*, vol. 3, nº 9, p.155-160. Disponible:

<<http://www.ucam.edu/ccd/numeros/vol3/vol.-3-2013-no-9-noviembre-2008/Articulo%2001.pdf>> [Consulta: 16/08/2010].

VÁZQUEZ, BENILDE (2006, 23 Noviembre). “Justificación” [en línea]. *Jornada Mujeres gestionando el deporte*. Comité Olímpico Español. Comisión Mujer y Deporte. Disponible:

<http://www.mujoydeporte.org/documentos/JORNADA_06/JUSTIFICACION_MGD.pdf> [Consulta: 02/09/2010].

Annexos



El mètode de la investigació

El mètode emprat per a aquesta recerca s'ha basat en l'utilitzat en un estudi similar fet a Alemanya l'any 1994. Aquest estudi també va servir de base per a un altre fet a Galícia l'any 2002 .

1. Elecció del mètode

D'acord amb l'estudi fet a Alemanya, es va optar per fer servir el qüestionari com a instrument de recollida de dades. No obstant això, per diferències de procediment entre països, la manera d'administrar el qüestionari no va ser la mateixa que la utilitzada a Alemanya. En l'estudi alemany, el qüestionari va ser enviat per correu postal a les presidències dels clubs de manera que es va obtenir un índex de resposta del 55 %. Per a la realitat catalana, es va optar per fer servir un mètode d'entrevista cara a cara estandarditzada (entrevista demoscòpica), on es formulen directament les preguntes redactades al qüestionari

i l'enquestador o enquestadora anota les respostes donades per la persona entrevistada.

La implementació d'aquest mètode a la recerca va aportar una sèrie d'avantatges:

- Garantia d'un elevat índex de resposta.
- Entrevistes fetes en condicions similars i controlables.

Resultats de fàcil quantificació i analitzables mitjançant procediments estadístics.

Un dels principals temors que es tenia era la dificultat per obtenir la informació de certes preguntes relacionades amb dades numèriques (nombre de persones associades, llicències, pressupost, etc.). Al pretest es va observar que en la majoria de casos la persona enquestada no recordava amb exactitud aquestes dades i responia amb dades aproximades o bé marcant l'opció de "no sap". Amb l'objectiu d'assegurar un elevat índex de resposta a les preguntes del qüestionari, es va optar per la següent estratègia: les preguntes considerades de difícil resposta durant l'entrevista (vegeu qüestionari a l'annex) es van enviar uns dies abans de l'entrevista a la persona que es volia enquestar. Les vies per fer arribar la informació van ser el correu electrònic i el fax. Els clubs que no disposaven de cap d'aquestes vies –cal dir que generalment eren els clubs amb un menor índex de participants i amb gent gran al seu càrrec–, se'ls informava de les dades que se'ls demanaria per tal que les portessin preparades el dia de l'entrevista. Tot i que no s'ha aconseguit la totalitat de qüestionaris amb el 100 % de compliment de les respostes, s'ha observat una important millora respecte al pretest. També és important tenir en compte que han estat diversos els motius de no resposta a determinades preguntes del qüestionari, sobretot les relacionades amb aspectes econòmics, per part de certs clubs:

- Sensació de fiscalització. Tot i que el pressupost d'un club és públic i que

de manera anual ha de ser presentat per aquest, hi havia reticències a parlar d'aquests temes.

- Manca de temps. Un dels principals arguments per no respondre a determinades preguntes ha estat la manca de temps de les persones, ja que la majoria fan una tasca voluntària i tenen també la seva jornada laboral, vida familiar, etc.
- Manca d'informació. S'han observat grans diferències en les estructures organitzadores dels clubs. Alguns tenen un elevat grau de formalització i d'altres funcionen amb estructures més informals, fet que dificulta l'obtenció de certes dades, ja que molts cops no se'n tenen registres.

2. Elaboració del qüestionari

Moltes van ser les preguntes que es van formular en el qüestionari; la dificultat va residir en el fet d'escollir les més representatives de la realitat dels clubs esportius catalans. Un element de filtre va ser el requisit que les preguntes havien de descriure la situació en el moment actual, no en el passat, ja que aquest no era objecte d'aquest estudi. Tot i així, molta de la informació que es desprèn del qüestionari pot servir de base per a la generació de noves investigacions focalitzades sobre aspectes més concrets, com per exemple el procés de professionalització dels clubs esportius, la presència de dones als clubs, etc.

Un aspecte important per assegurar un elevat índex de resposta a totes les preguntes del qüestionari és la manera de formular-les. El qüestionari es compon d'un total de 52 preguntes (vegeu qüestionari a l'annex), de les quals únicament 2 són obertes i la resta tancades, atès l'interès d'obtenir dades estadístiques. La durada mitjana per entrevista ha estat de 50 minuts. La variació en el temps d'administració ha estat determinada principalment per la mida del club pel que fa a nombre de persones associades, tot i que la disposició a col·laborar de les persones entrevistades ha estat també un aspecte clau.

Per facilitar la comprensió a les persones a entrevistar, i tenint en compte la diversitat de perfils, les preguntes havien de ser clares i precises pel que fa a la formulació. Es va fer servir un registre lingüístic que pogués ser entenedor per a tothom. En determinades preguntes on es va estimar que podien donar-se ambigüitats en alguns conceptes, es van incorporar definicions d'aquests que la persona encarregada d'administrar el qüestionari explicava prèviament a la persona a entrevistar.

L'ordre de les preguntes és també un aspecte important. Existeixen estudis que demostren que els índexs de resposta varien en funció de l'ordre de formulació. Les preguntes es van agrupar en 11 grans blocs:

I	Aspectes relacionats amb la fundació del club	2 preguntes
II	Entorn i relacions del club amb altres institucions	7 preguntes
III	Estructura de les persones associades i abonades	6 preguntes
IV	Esports, activitats i serveis que ofereix el club	10 preguntes
V	Esport d'alt nivell	2 preguntes
VI	Recursos econòmics	6 preguntes
VII	Persones responsables de gestionar el club	2 preguntes
VIII	Equipaments esportius	2 preguntes
IX	Noves tecnologies	2 preguntes
X	Processos en la presa de decisions	7 preguntes
XI	Reptes del club	4 preguntes
	Preguntes de caràcter general	2 preguntes
Total		52 preguntes

L'ordre dels blocs de pregunta segueix una seqüència lògica pel que fa a la història de qualsevol club. Primer es pregunta per aspectes relacionats amb la seva fundació i finalment el qüestionari conclou amb preguntes relacionades amb els reptes de futur. Les preguntes que podien generar una certa reticència a ser respostes, com per exemple els temes econòmics, es plantejaven a la meitat del qüestionari, quan ja s'havia establert un clima de confiança entre qui feia l'enquesta i qui responia.

3. L'univers de població i la mostra

Per concretar l'univers de població, es va partir d'una base de dades que incloïa tots els clubs catalans registrats fins al moment. El principal problema de la base de dades és que moltes de les dades dels clubs no estaven actualitzades, ja que alguns clubs no informen quan es produeix un canvi a les dades de contacte o quan aquest desapareix. Per tant, es va seguir un conjunt de passos per depurar la base de dades i obtenir la xifra final de l'univers dels clubs esportius catalans en actiu.

D'acord amb l'univers de població estimat, es va procedir a escollir una mostra que garanteix la representativitat tant en l'àmbit català com en el de les quatre províncies del territori. La mostra ha estat de 1.000 clubs. Es pot considerar que amb aquesta mostra es disposa d'una elevada representativitat, ja que els resultats obtinguts seran aplicables al 95 % dels clubs catalans i amb un marge d'error del $\pm 3,00$ %. Pel que fa a les províncies, els resultats també es poden considerar representatius, si bé pel que fa a les províncies de Girona, Tarragona i Lleida amb uns marges d'error més elevats. En la taula següent es quantifiquen aquestes dades per a tot el territori i per a les quatre províncies.

	Univers	Mostra	Nivell confiança	Marge d'error
Barcelona	5.096	670	95 %	3,5 %
Girona	1.135	100	95 %	9,3 %
Tarragona	1.085	130	95 %	8,0 %
Lleida	969	100	95 %	9,3 %
Catalunya	8.285	1.000	95 %	3,0 %

El qüestionari

Estudi sobre la situació actual dels clubs esportius a Catalunya



Estudi promogut per:



Aquest qüestionari és una traducció, amb adaptació a la realitat catalana, de l'imprès a:
HEINEMANN, K., SCHUBERT, M., 1994: Der Sportverein (el club esportiu). Schorndorf, Karl Hoffmann

Dades a emplenar per l'enquestador/a: { Codi qüestionari _____ } Data / /
{ Municipi _____ }

Benvolgut/uda, l'entrevista que a continuació us faré s'emmarca en una investigació finançada per la Secretaria General de l'Esport i l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), que té com a objectiu obtenir una informació sobre la realitat dels clubs esportius catalans. Els resultats obtinguts seran publicats a l'Observatori Català de l'Esport. Es treballa amb un total de 1.300 entrevistes a clubs esportius repartits per tot el territori català. Es tracta d'un qüestionari totalment anònim.

I. ASPECTES RELACIONATS AMB LA FUNDACIÓ DEL CLUB

1. En quin any va ser fundat el vostre club?

- S'utilitza la paraula club de manera genèrica. L'enquesta també es dirigeix a associacions esp., unions, centres, etc.
- Cal indicar la data d'inici del club, encara que aquest s'hagi fusionat, separat, etc.
- No citeu la paraula club, sinó el nom del club, ja que resultarà més personal.

Any de fundació _____ NS NC

2. Com va ser registrat el vostre club en el Registre de Clubs i Associacions Esportives de la Secretaria General de l'Esport?

Club esportiu federat Club esportiu de lleure NS NC

Club esportiu federat: club afiliat a qualsevol federació esportiva catalana legalment constituïda.

Club esportiu de lleure: club que té com a única finalitat esportiva facilitar la pràctica de l'esport als seus associats i associades sense participar en competicions organitzades per les federacions.

Si el club té com a finalitat les dues modalitats, es classifica com a club esportiu federat.

II. L'ENTORN I LES RELACIONS DEL CLUB AMB ALTRES INSTITUCIONS

3. El vostre club pertany a alguna federació? Sí No NS NC

En cas afirmatiu...

A quina federació o federacions pertany el vostre club?

En quin any s'hi va afiliar?

Quina és la relació amb la federació?

	Any afiliació	Tipus de relació								
		molt dolenta				molt bona			NS	NC
		1	2	3	4	5				
Fed 1										
Fed 2										
Fed 3										
Fed 4										
Fed 5										
Fed 6										
Fed 7										
Fed 8										
Fed 9										
Fed 10										

4. Pertany el vostre club a alguna altra organització?

Sí No NS NC

En cas afirmatiu, a quina? (diverses respostes possibles)

Associació de clubs Centre d'ensenyament Centre religiós
 Empresa Associacions culturals Altra. Quina? _____

5. Indiqueu si el vostre club té relació amb les organitzacions següents. En cas afirmatiu, indiqueu-ne la valoració que fa d'aquesta relació.

	Tenen relació		Valoració tipus relació					NS	NC
	Sí	No	molt dolenta			molt bona			
			1	2	3	4	5		
Altres associacions esportives del municipi									
Associacions de pares i mares (AMPA)									
Associacions de veïns (AV)									
Organitzacions comercials (empreses)									
Altres. Quina?									

6. Indiqueu si el vostre club té relació amb les administracions següents. En cas afirmatiu, indiqueu la valoració que fa d'aquesta relació.

	Tenen relació		Valoració tipus relació					NS	NC
	Sí	No	molt dolenta			molt bona			
			1	2	3	4	5		
Ajuntament									
Consell Comarcal									
Diputació provincial									
Consell Català de l'Esport									
Consejo Superior de Deportes									
Institucions europees									

7. En relació amb els ajuts per part de l'Ajuntament...

	Conèixia	Demanat	Obtingut	Satisfacció
A. Informació i assessoria legal				
B. Informació sobre la manera d'obtenir recursos financers				
C. Formació				
D. Ajuda en aspectes administratius				
E. Ajuda en la promoció i preparació de talents esportius				
F. Desenvolupament de noves ofertes esportives				
G. Cessió d'instal·lacions esportives				
H. Altres. Quina?				

En els camps: Conèixia / Demanat / Obtingut, indiqueu Sí o No

En el cas d'obtenir, en el camp Satisfacció indiqueu el grau de l'1 al 5: 1 molt poc satisfet i 5 molt satisfet

En cas necessari, indiqueu 'no sap' NS o 'no contesta' NC

8. En relació amb els ajuts per part de les federacions...

	Conèixia	Demanat	Obtingut	Satisfacció
A. Informació i assessoria legal				
B. Informació sobre la manera d'obtenir recursos financers				
C. Formació d'entrenadors i entrenadores esportives				
D. Formació del voluntariat				
E. Formació de gestors				
F. Ajuda en aspectes administratius				
G. Ajuda en la promoció i preparació de talents esportius				
H. Desenvolupament de noves ofertes esportives				
I. Desenvolupament de noves tecnologies (web,...)				
J. Altres. Quina?				

En els camps: Conèixia / Demanat / Obtingut, indiqueu Sí o No

En el cas d'obtenir, en el camp Satisfacció indiqueu el grau de l'1 al 5: 1 molt poc satisfet i 5 molt satisfet

En cas necessari, indiqueu 'no sap' NS o 'no contesta' NC

9. En relació amb els ajuts per part del Consell Català de l'Esport...

	Conèixia	Demanat	Oblíngut	Satis facció
A. Material esportiu				
B. Instal·lacions esportives				
C. Assegurances				
D. Formació				
E. Participació en competicions				
F. Promoció de l'esport en general				
G. Altra. Quina?				

En els camps: Conèixia / Demanat / Oblíngut, indicar Si o No

En el cas d'obtenir, en el camp Satisfacció indiqueu el grau de l'1 al 5: 1 molt poc satisfet i 5 molt satisfet

En cas necessari indicar 'no sap' NS o 'no contesta' NC

III. ESTRUCTURA DE LES PERSONES ASSOCIADES I ABONADES

10. Quantes persones associades té el vostre club actualment?

Definició de persona associada: persona física que té dret i vot en l'assemblea del club.

Homes Dones Total NS NC

11. El vostre club té persones associades no practicants? En cas afirmatiu indiqueu-ne el nombre.

Definició de persona associada no practicant: associada que no fa cap mena d'activitat física al club.

Sí { Homes Dones Total
 NS el número NC el número
 No NS NC

12. Existeix algun tipus de quota específica per a les persones no practicants?

Sí No NS NC

13. El vostre club té persones abonades? En cas afirmatiu indiqueu-ne el nombre.

Definició de persona abonada: persona física que té dret als serveis del club, però no a la resta de drets que tenen les persones associades.

Sí { Homes Dones Total
 NS el nombre NC el nombre
 No NS NC

14. Quina és la distribució per categories d'edat de les persones associades i abonades al vostre club?

	Persones associades			Persones abonades		
	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total
de 0 a 6 anys						
de 7 a 17 anys						
de 18 a 65 anys						
més de 65 anys						
NS						
NC						

15. Durant l'últim any (2007), quantes persones associades i abonades es van donar d'alta i de baixa en el vostre club?

	Persones associades			Persones abonades		
	Total	NS	NC	Total	NS	NC
Altes						
Baixes						

En relació amb el nombre de persones associades en els darrers cinc anys...

- ha incrementat s'ha mantingut ha disminuït
 NS NC

IV. ESPORTS, ACTIVITATS I SERVEIS QUE OFEREIX EL CLUB

16. Quantes seccions esportives hi ha en el vostre club?

seccions

17. Indiqueu:

- Les seccions esportives del vostre club
- El nombre de llicències federatives segons sexe
- El nombre d'equips i esportistes segons sexe
- Si les seccions disposen de capacitat per acollir nous esportistes

	Llicències			Equips				Esportistes			Capacitat?			
	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Mixte	Total	Homes	Dones	Total	Si	No	NS	NC
Sec1														
Sec2														
Sec3														
Sec4														
Sec5														
Sec6														
Sec7														
Sec8														
Sec9														
Sec10														
Sec11														
Sec12														
Total														

18. De les seccions esportives del vostre club, classifiqueu el nombre d'equips d'acord amb el nivell de competició.

	Local o comarcal			Català			Estatal			Internacional			NS	NC
	Homes	Dones	Mixt	Homes	Dones	Mixt	Homes	Dones	Mixt	Homes	Dones	Mixt		
Sec1														
Sec2														
Sec3														
Sec4														
Sec5														
Sec6														
Sec7														
Sec8														
Sec9														
Sec10														
Sec11														
Sec12														
Total														

19. A banda de les seccions esportives i els seus esports, el vostre club ha organitzat en el darrer any (2007) algun tipus d'activitat... (diverses respostes possibles)

- Esportiva continuada (no federada): campus, activitats dirigides, equips de lleure, balls de saló...
- Esportiva puntual (no federada): cursa popular, esqujada, excursions, dia de l'esport...
- Per a grups específics (no federada): pers. amb discapacitat, pers. amb problemes de reinserció...
- No esportiva: sortides culturals (teatre, cine...), motius festius (nadal, entrega de premis), viatges...
- No s'organitza cap d'aquestes activitats Passa a la pregunta 26
- NS NC

20. Indiqueu les activitats esportives continuades (no federades) que va organitzar el vostre club durant el 2007. En cas afirmatiu indiqueu a qui va dirigida l'oferta.

	Fan?				A qui va dirigida?					
	Sí	No	NS	NC	1	2	3	4	NS	NC
A) Equips d'esport de lleure (lligues no federades)										
B) Campus esportiu										
C) Balls de saló o similars										
D) Act. dirigides (aeròbic, pilates, batuka...)										
E) Act. de manteniment (tonificació, pilates...)										
F) Gimnàstiques suaus (ioga, tai-bi, eskena...)										
G) Ciclisme en pista coberta										
H) Condicionament físic general (sala de cond. físic)										
I) Natació recreativa										
J) Cursos de natació										
K) Act. aquàtiques dirigides (aquagim, aqua...)										
L) Altra. Quina?										

- Aquestes activitats són exclusives per a les persones associades al club.
- Aquestes activitats són per a les persones associades i abonades al club.
- Només algunes d'aquestes activitats són exclusives per a les persones associades.
- Aquestes activitats estan obertes a tothom.

21. Les persones associades han de pagar per les activitats esportives continuades?

	Si	En algunes	No	NS	NC
A) Equips d'esport de lleure (<i>lligues no federades</i>)					
B) Campus esportiu					
C) Balls de saló o similars					
D) Act. dirigides (<i>aeròbic, pilates, taíku...</i>)					
E) Act. de manteniment (<i>tonificació, pilates...</i>)					
F) Gimnàstiques suaus (<i>yoga, tai-bí, esquena...</i>)					
G) Ciclisme en pista coberta					
H) Condicionament físic general (<i>sales de cond. físic</i>)					
I) Natació recreativa					
J) Cursos de natació					
K) Act. aquàtiques dirigides (<i>aquegim, aque-...</i>)					
L) Altra. Quina?					

22. En quin any el vostre club va començar a generar una oferta de lleure i salut? *Activitats esportives continuades no federades*

Any NS NC

23. Del següent llistat d'activitats esportives puntuals, indiqueu quines va organitzar el vostre club l'any 2007 (diverses respostes possibles).

- A) Curses populars B) Festes recreatives C) Sortides o excursions
 D) Esquidades E) Passeigs en bicicleta F) Esports d'aventura
 G) Torneigs interns lleure H) Torneigs interclubs I) Altra. Quines? _____

24. Del següent llistat d'activitats no esportives, indiqueu quines va organitzar el vostre club l'any 2007 (diverses respostes possibles).

- A) Festes per motius especials: *Nadal, aniversaris, festivitats...*
 B) Festes per motius esportius: *lliurament de premis, final de temporada...*
 C) Activitats culturals: *concert, teatre...*
 D) Activitats turístiques: *excursions, viatges...*
 E) Campionats de jocs de taula: *dominó, bridge, parxis...*
 F) Ofertes socials: *trobades, sopars de germanor, botifarrades...*
 G) Altra. Quines? _____

25. Del següent llistat d'activitats esportives per a grups específics, indiqueu quines va organitzar el vostre club l'any 2007 (diverses respostes possibles).

- A) Persones amb discapacitat B) Persones amb problemes de reinserció social
 C) Per a infants fins a 6 anys D) Persones que han de fer rehabilitació
 D) Altra. Quines? _____

V. ESPORT D'ALT NIVELL

26. A la temporada 2007-2008, al vostre club va haver-hi esportistes pertanyents a la selecció...?

Catalana Sí No NS NC
 Espanyola Sí No NS NC

En cas afirmatiu indiqueu-ne el nombre, i en cas negatiu/NS/NC cal passar a la pregunta 28

Catalana homes dones total NS NC
 Espanyola homes dones total NS NC

27. Al vostre club hi ha algun esportista amb beca esportiva o ajuts econòmics per a la seva pràctica esportiva?

Les beques han de provenir d'institucions externes al club.

Sí No NS NC

En cas afirmatiu indiqueu-ne el nombre segons sexe.

homes dones total NC NC

VII. ELS RECURSOS ECONÒMICS

28. Quin ha estat el pressupost liquidat del vostre club en l'exercici de l'any 2007?

Volum total d'ingressos. En el cas que l'exercici comptable coincideixi amb les temporades esportives, cal tenir en compte la temporada 2006-2007.

€ NS NC

29. Indiqueu les quotes mensuals i els drets d'ingrés, en el cas que existeixin, que han de pagar-se per accedir al club en concepte de persona associada.

Cal recordar a la persona enquestada el concepte de persona associada definit a la pregunta 10.

Cal recordar a la persona enquestada el concepte de persona associada no practicant definit a la pregunta 11.

En el cas que les quotes tinguin una periodicitat trimestral o anual, indiqueu l'import equivalent a un mes.

	Quota		Dret d'ingrés	
	Quantitat	Sí	No	Quantitat
<input type="checkbox"/> No s'ha de pagar quota per ser associat/ada				
A) Quota única	€			€
B) Infantil: de 0 a 6 anys	€			€
C) Jove: de 7 a 17 anys	€			€
D) Adult: de 18 a 65 anys	€			€
E) Sénior: més de 65 anys	€			€
F) Associat/ada no practicant o social	€			€
G) Parella	€			€
H) Família	€			€
I) Soci/sòcia titular	€			€
	€			€
	€			€

30. Indiqueu les quotes mensuals i els drets d'ingrés, en el cas que existeixin, que han de pagar-se per accedir al club en concepte de persona abonada.

Cal recordar a la persona enquestada el concepte de persona abonada definit a la pregunta 13

	Quota		Dret d'ingrés	
	Quantitat	Si	No	Quantitat
A) Quota única	€			€
B) Infantil: de 0 a 6 anys	€			€
C) Jove: de 7 a 17 anys	€			€
D) Adult: de 18 a 65 anys	€			€
E) Sènior: més de 65 anys	€			€
F) Parella	€			€
G) Família	€			€
	€			€
	€			€
	€			€
	€			€

31. Quins han estat els ingressos del vostre club durant l'exercici (2007)?

Cal donar el document a la persona enquestada perquè pugui llegir-lo i anotar les respostes al qüestionari.
 "Tot allò que no quedi tipificat ha d'anar a "Altres ingressos" (capítol IX)."

I. Quotes	€
II. Drets d'ingrés	€
III. Donacions <small>(diners donats voluntàriament i sense requerir res a canvi per algun/a membre del club)</small>	€
IV. Serveis esportius	€
a) Escoles esportives	€
b) Cursos esportius infantils	€
c) Cursos esportius adults	€
V. Subvencions	€
a) Federacions	€
b) Ajuntament	€
c) Diputació provincial	€
d) Consell Català de l'Esport	€
e) Consejo Superior de Deportes	€
f) Altres	€
VI. Lloguers	€
a) Lloguer d'espais esportius	€
b) Lloguer d'espais no esportius	€
VII. Entrades per a espectacles	€
VIII. Publicitat i patrocinadors	€
IX. Altres ingressos	€
Total ingressos	€

32. Quines han estat les despeses del vostre club durant l'últim exercici (2007)?

Cal donar el document a la persona enquestada perquè pugui llegir-lo i anotar les respostes al qüestionari.
 Tot allò que no quedi tipificat ha d'anar a "Altres" (capítol V).

I. Personal	€
a) Personal administratiu	€
b) Personal esportiu	€
c) Personal manteniment i neteja	€
e) Altre personal	€
e) Formació del personal	€
II. Despeses relacionades amb la pràctica esportiva	€
a) Organització de competicions	€
b) Viatges de competicions	€
c) Compra de material esportiu	€
d) Manteniment del material	€
e) Lloguer d'instal·lacions	€
f) Altres	€
III. Impostos i taxes	€
a) Taxes federatives	€
b) Impostos locals	€
c) Altres impostos	€
IV. Despeses generals	€
a) Administratives	€
b) Assegurances	€
c) Esdeveniments socials	€
d) Altres	€
V. Despeses de capital	€
a) Amortitzacions	€
b) Provisions	€
c) Altres	€
Total despeses	€

33. El vostre club ha sol·licitat en els darrers tres anys algun tipus de subvenció dinerària a les institucions següents?

	Si	No	NS	NC
Ajuntament				
Diputació provincial				
Federacions				
Consell Català de l'Esport				
Altra. Quina?				

En cas afirmatiu, ha obtingut els diners sol·licitats en la subvenció?

	Si, en la seva totalitat	Si, però no tots els diners sol·licitats	No	NS	NC
Ajuntament					
Diputació provincial					
Federacions					
Consell Català de l'Esport					
Altra. Quina?					

VIII. LES PERSONES RESPONSABLES DE GESTIONAR EL CLUB

34. Dels càrrecs de la Junta Directiva indiqueu, si existeixen, el sexe, la dedicació setmanal i l'edat.

Segons l'article 17.1 del Decret 145/1991, de 17 de juny, pel qual es regula la constitució, les classes i el registre de clubs i associacions esportives, les juntes directives o consells han d'estar compostos per un mínim de cinc persones i un màxim de vint-i-una.

Càrrec	Tenen?		Sexe				Dedicació setmanal						Edat			
	Si	No	Home	Dona	NS	NC	-de 5h	5-10h	11-20h	21-39h	40 o+h	NS	NC	Anys	NS	NC
Presidència																
Vicepresidència 1																
Vicepresidència 2																
Vicepresidència 3																
Secretariat																
Tresoreria																
Vocalia 1																
Vocalia 2																
Vocalia 3																
Vocalia 4																
Vocalia 5																
Vocalia 6																
Vocalia 7																
Vocalia 8																
Vocalia 9																
Vocalia 10																
Total																

34. Dels càrrecs de la Junta Directiva, indiqueu la professió i la titulació acadèmica màxima.

En el cas de no treballar o ser jubilat/ada, indiqueu-ho també.

Càrrec	Professió actual			Titulació acadèmica màxima							
	Professió	NS	NC	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diplomatura	licenciatura o superior	NS	NC
Presidència											
Vicepresidència 1											
Vicepresidència 2											
Vicepresidència 3											
Secretariat											
Tresoreria											
Vocalia 1											
Vocalia 2											
Vocalia 3											
Vocalia 4											
Vocalia 5											
Vocalia 6											
Vocalia 7											
Vocalia 8											
Vocalia 9											
Vocalia 10											

35. Del personal restant al club, indiqueu, si existeixen els càrrecs, el sexe, el tipus de treball i la dedicació.

	Càrrec?			Sexe		Treball		Dedicació		
	Si	No	Extern	Home	Dona	Voluntari	Remunerat	JC	MJ	H
Gerència										
Direcció tècnica										
Coordinació tècnica 1										
Coordinació tècnica 2										
Coordinació tècnica 3										
Delegació d'equip 1										
Delegació d'equip 2										
Delegació d'equip 3										
Tècnic/a esportiu/iva 1										
Tècnic/a esportiu/iva 2										
Tècnic/a esportiu/iva 3										
Tècnic/a esportiu/iva 4										
Tècnic/a esportiu/iva 5										
Tècnic/a esportiu/iva 6										
Tècnic/a esportiu/iva 7										
Tècnic/a esportiu/iva 8										
Tècnic/a esportiu/iva 9										
Tècnic/a esportiu/iva 10										
Recepcionista 1										
Recepcionista 2										
Recepcionista 3										
Administratiu/iva 1										
Administratiu/iva 2										
Administratiu/iva 3										
Comptabilitat										
Conserge 1										
Conserge 2										
Pers.manteniment 1										
Pers.manteniment 2										
Pers.manteniment 3										
Responsable comunicació										
Total										

JC = Jornada completa

MJ = Mitja jornada

H = A hores

35. Del següent personal del club, indiqueu la titulació acadèmica màxima i la titulació esportiva màxima.

	Titulació											
	acadèmica							esportiva				
	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diponatura	licenciatura o superior	NS	NC	Títol*	NS	NC	
Gerència												
Direcció tècnica												
Coordinació tècnica 1												
Coordinació tècnica 2												
Coordinació tècnica 3												
Delegació d'equip 1												
Delegació d'equip 2												
Delegació d'equip 3												
Tècnic/a esportiu/iva 1												
Tècnic/a esportiu/iva 2												

- * (1) *Llicenciat/ada en Educació Física o Ciències de l'Activitat Física i l'Esport* (2) *Mestre/a en Educació Física*
 (3) *Tècnic/a superior esportiu/iva. Entrenador/a* (4) *Cicle formatiu de grau superior d'Animació d'Activitats Físiques i Esportives*
 (5) *Cicle formatiu de grau mitjà d'Activitats Fisicoesportives en el Medi Natural* (6) *Tècnic/a bàsic/a. Monitor/a*
 (7) *No té titulació esportiva*

35. Continuació

	Titulació											
	acadèmica							esportiva				
	sense estudis	estudis primaris	estudis secundaris	formació professional	diponatura	licenciatura o superior	NS	NC	Títol*	NS	NC	
Tècnic/a esportiu/iva 3												
Tècnic/a esportiu/iva 4												
Tècnic/a esportiu/iva 5												
Tècnic/a esportiu/iva 6												
Tècnic/a esportiu/iva 7												
Tècnic/a esportiu/iva 8												
Tècnic/a esportiu/iva 9												
Tècnic/a esportiu/iva 10												

- * (1) *Llicenciatura en Educació Física o Ciències de l'Activitat Física i l'Esport* (2) *Mestre/a en Educació Física*
 (3) *Tècnic/a superior esportiu/iva. Entrenador/a* (4) *Cicle formatiu de grau superior d'Animació d'Activitats Físiques i Esportives*
 (5) *Cicle formatiu de grau mitjà d'Activitats Fisicoesportives en el Medi Natural* (6) *Tècnic/a bàsic/a. Monitor/a*
 (7) *No té titulació esportiva*

IX. ELS EQUIPAMENTS ESPORTIUS

36. Indiqueu, del següent llistat, les instal·lacions esportives que utilitza el vostre club per a la pràctica esportiva, la titularitat d'aquestes i si són de pagament o no.

Instal·lacions	Utilitzen?		Propietat del club	Titularitat							
	Si	No		Públiques		Comercials		D'altres clubs		NS	Nc
				P	S/P	P	S/P	P	S/P		
Pavelló poliesportiu											
Pista poliesportiva											
Camp gran											
Pista d'atletisme											
Piscina coberta											
Piscina descoberta											
Espais de raqueta											
Sala de cond. físic - musculació											
Sales d'activitats dirigides											
Seu social											
Espais en el medi natural											
Espais en el medi urbà											
Altra 1. Quina?											
Altra 2. Quina?											
Altra 3. Quina?											

En cas de fer ús d'un equipament públic gestionat per una empresa privada, concessió administrativa, o ser el mateix club el concessionari de l'equipament, marqueu l'opció "Titularitat pública"

P= amb pagament S/P= sense pagament

37. En el cas d'utilitzar instal·lacions esportives municipals, indiqueu el tipus d'acord que té el club amb l'Ajuntament (diverses respostes possibles).

- Conveni de cessió d'ús (formalment escrit)
 Cessió d'ús (de paraula)
- Concessió administrativa
 El tracte és amb l'empresa concessionària
- Altre tipus. Quin? _____
- NS
 NC

X. LES NOVES TECNOLOGIES

38. El vostre club disposa dels següents recursos tecnològics?

	Si	No	NS	NC
Pàgina/lloc web				
Correu electrònic del club				
Base de dades informatitzada dels associats/ades i abonats/ades				
Altra. Quin?				

39. Indiqueu el grau d'acord amb les afirmacions següents en el cas de disposar dels recursos tecnològics indicats.

	Nivell d'ús							
	mai				sempre		NS	NC
	1	2	3	4	5			
a) WEB: pengem els resultats dels i de les nostres esportistes al web								
b) WEB: pengem el calendari de competicions al nostre web								
c) CE: fem comunicacions als nostres associats/ades per mitjà del correu electrònic								
d) BASE: Portem el control dels/les nostres associats/des gràcies a la base de dades								

X. PROCESSOS EN LA PRESA DE DECISIONS

40. Quants anys fa que el president és en el seu càrrec?

Anys

NS NC

41. Mitjançant quin procediment es va elegir la Junta Directiva en les darreres eleccions del club?

En el cas de no fer eleccions, es tracta d'una proclamació directa.

Votació Proclamació directa NS NC

42. Indiqueu el nombre de reunions anuals dels organismes següents del vostre club en l'últim any.

Assemblea general No en fem NS NC
 Junta Directiva No en fem NS NC
 Altres comitès directius No tenim No en fem NS NC

43. Indiqueu l'hora a la qual se solen fer les reunions de la Junta Directiva.

Hora (0-24 hores) No en fem NS NC

44. Indiqueu el nombre de persones que van assistir a l'última assemblea general del club.

Número No en fem NS NC

En cas de fer-la, generalment quan es fa l'assemblea general?

de dilluns a divendres caps de setmana NS NC

45. Indiqueu el grau d'acord amb les afirmacions següents.

	molt en desacord			molt d'acord		NS	NC
	1	2	3	4	5		
A. Al nostre club la Junta Directiva té problemes per comunicar-se amb els altres membres del club.							
B. Hi ha algun membre a la Junta Directiva que cobra retribucions en espècie (dietes).							
C. Davant unes noves eleccions, són les persones components de l'actual Junta les qui fan propostes de noves candidatures.							
D. Sempre són les mateixes persones les qui estan disposades a treballar al club.							
E. És difícil imaginar qui podria substituir els o les actuals membres de la Junta Directiva.							
F. La Junta Directiva treballaria millor si les persones associades no critiquessin tant.							

46. Valoreu el nivell de planificació abans de començar la temporada en les àrees següents dins del funcionament del club.

	No es planifica gens			Es planifica molt		No ens responsabilitzem del manteniment	
	1	2	3	4	5	NS	NC
Economia del club (pressupost)							
Temporada esportiva							
Manteniment de les instal·lacions							

XI. ELS REPTES DEL CLUB

47. Indiqueu quines de les afirmacions següents serveixen per caracteritzar el vostre club. En el nostre club...

	molt en desacord			molt d'acord		NS	NC
	1	2	3	4	5		
A. Existeix un sentiment d'adhesió molt fort entre les persones que en són membres.							
B. Es fa un esforç perquè els equips i/o esportistes puguin participar amb regularitat a les competicions.							
C. Gairebé no hi ha hagut canvis en els darrers anys.							
D. En el futur s'ofereix una nova oferta d'activitats físiques i jocs.							
E. Es dona molt valor a les relacions socials i a l'esperit de comunitat.							
F. Cada cop tenim més membres perquè al club es pot practicar esport a molt bon preu.							
G. Cada cop el club s'assembla més a una empresa de serveis							
H. Hi ha un gran orgull pels resultats obtinguts a l'esport d'alt nivell.							
I. Es volen aconseguir noves persones membres mitjançant una oferta d'esport per a tothom.							
J. El més important és la participació voluntària dels i de les membres en el desenvolupament de les tasques del club.							
K. Es valora molt vetllar per les tradicions i valors del club.							
L. Es considera que som sobretot un club d'oci i esport per a tothom.							
M. Sabem com adaptar-nos als canvis del món de l'esport.							

48. Ordenar de més a menys important els problemes que afecten el vostre club.

1. Barregeu bé les targetes abans de lliurar-les a la persona enquestada.
2. Lliureu a la persona enquestada les targetes on figuren els aspectes perquè les ordeni segons el seu criteri.
3. Anoteu en el lloc on correspongui del qüestionari els números que hi ha darrere de les targetes escollides.

Els tres més importants				NS=no sap
Els tres menys importants				NC=no contesta

49. Escolliu els tres aspectes que des del vostre punt de vista són més importants i els tres que són menys importants per a l'èxit del club.

1. Barregeu bé les targetes abans de lliurar-les a la persona enquestada.
2. Lliureu a la persona enquestada les targetes on figuren els aspectes perquè les ordeni segons el seu criteri.
3. Anoteu en el lloc on correspongui del qüestionari els números que hi ha darrere de les targetes escollides.

Els tres més importants				NS=no sap
Els tres menys importants				NC=no contesta

50. Sabrieu dir els tres reptes que han d'afrontar els clubs esportius catalans en general?

1. _____ NS NC
2. _____ NS NC
3. _____ NS NC

51. Quin càrrec ostenta la persona que ha contestat les preguntes del qüestionari?

Càrrec _____

52. Voleu afegir encara algun comentari o informació que us sembli d'interès en relació amb el vostre club?

Per a l'equip enquestador: en aquest full us preguem que anoteu totes les observacions que us semblin més rellevants en relació amb les incidències que s'hagin pogut produir durant l'administració del qüestionari.

Targetes pregunta 48

Situació econòmica: cobrir el dèficit, tenir major seguretat en els ingressos...

Situació econòmica: cobrir el dèficit, tenir major seguretat en els ingressos...

Ofertes: millorar el seu atractiu com a club, fer noves ofertes...

Voluntariat: motivar-lo, millorar la seva qualificació, millorar la cooperació entre els i les voluntàries...

Conflictes: perquè no totes les seccions tenen el mateix protagonisme

Membres: reduir fluctuacions, guanyar noves persones membres, igualar la participació femenina a la masculina...

Conflictes: relacions entre professionals i voluntariat...

D'altres, quins?

Targetes pregunta 49

Participació activa dels i de les membres

Assessorament per part de les federacions esportives

Assessorament per part de les institucions públiques
(Ajuntament, Diputació provincial, CCE i CSD)

Suport financer de les federacions esportives

Tenir contactes

Tenir moltes persones membres

Una Junta Directiva amb capacitat d'iniciativa

Tenir instal·lacions pròpies

Suport financer de les institucions públiques
(Ajuntament, Diputació provincial, CCE i CSD)

Tenir personal professional remunerat

