

L de tots Espanyol



Introducció

Les circumstàncies actuals del futbol espanyol són certament difícils. La Llei 10/1990 que va regular la transformació dels clubs esportius en societats anònimes s'ha revelat com un autèntic fracàs. El deute històric dels clubs s'ha incrementat exponencialment i el desgovern i les irregularitats han estat una constant en tots aquests anys. A dia d'avui, vint-i-un dels vint-i-dos clubs europeus de futbol que han entrat o han d'entrar properament en concurs de creditors són espanyols. El pitjor de tot és que sembla que ningú vol aturar aquest desgavell i, d'aquesta manera, hom podríem concloure que la pròpia competició esportiva resta adulterada.

Al mig, en terra de ningú, queden els milers de socis, petits accionistes o afeccionats de base dels clubs espanyols que són els que estimen i financen aquest esport i que, en molts dels episodis que s'han viscut i, malauradament, es viuran, es troben inermes i sense la possibilitat d'exercir els seus drets democràtics dels que abans gaudien. I són aquests socis, afeccionats, petits accionistes els que van fundar i finançar històricament els seus clubs i, per tant, els més interessats en la supervivència d'allò que més estimen: la seva samarreta, els seus colors, el seu escut.

En el cas del RCD Espanyol, haurem de convenir que, objectivament, no estem tant malament com molts dels clubs de la Lliga i, si haguéssim fet bé determinades coses, ara gaudiríem d'una posició envejable. Però les llums d'alarma les tenim enceses. I per això no dubtarem en assenyalar els dèficits d'explotació i l'endeutament net com els principals obstacles que ens impedeixen normalitzar la nostra situació econòmica i, també, esportiva. Dels poc més de 20 milions d'euros que devíem en l'exercici 2000-2001 hem passat als 142 milions d'euros del darrer exercici 2009-2010. El nostre endeutament s'ha multiplicat per 7 en 10 anys. Tanmateix és just emfatitzar l'extraordinari increment patrimonial que s'ha produït en aquest període, amb la construcció del nou Estadi de Cornellà -Prat i la Ciutat Esportiva de Sant Adrià, actius molt preats i lloats que ens haurien de dotar d'un gran avantatge competitiu respecte a la majoria de clubs. Però el problema rau en que no generem els suficients ingressos per tal d'eixugar deute i en tots els exercicis des de fa deu anys, menys un (temporada 2006-2007), les pèrdues d'explotació han estat una constant. Dit d'una altra manera, l'Espanyol gasta més del que ingressa any rere any i així és molt complicat planificar amb realisme. De fet, amb un fons de maniobra negatiu de 42 milions d'euros al 30 de juny del 2010 (diferència entre el que hem de pagar i el que hem d'ingressar en els següents 12 mesos), la situació financera no amaga unes tensions de tresoreria molt greus.

Les solucions recurrents d'aconseguir nou finançament i d'ampliar capital (dues operacions d'ampliació en només 6 anys) semblen eventualment esgotades. Els principals actius de la Institució estan, a dia d'avui, absoluta i totalment disposats com a garantia per als nostres creditors. Només resta endinsar-nos en la habitual via de traspasar els jugadors, un recurs que tradicionalment no hem gestionat correctament i que a més, donada la nostra imperícia dels darrers anys en la matèria, pot devenir en un perillós afebliment del potencial esportiu del RCD Espanyol.

Conseqüentment, des de l'Associació de Petits i Mitjans Accionistes de l'Espanyol (APMAE), en aquest moment històric on, el que ha estat President de la Institució durant 14 anys, el Sr. Daniel Sánchez Llibre, anuncia la seva renúncia al càrrec, volem impulsar un projecte de model de club i de gestió per als propers anys amb l'objectiu de fer un Espanyol més sòlid, més gran i més plural.

Des de l'APMAE apostem per un Espanyol modern, innovador, centenàriament jove, que té uns valors diferencials, molt propis i molt clars. Una entitat que prioritza l'esforç i que per això cerca la qualitat des de dins, a tots els nivells, i especialment des de l'estructura d'un planter fort que ha de nodrir de bons futbolistes i bons tècnics al primer equip. Decididament ancorat al país i a les seves gents, l'Espanyol ha d'estar conduit pels millors gestors, els millors homes i dones en totes les àrees, estratègicament coordinades, amb l'objectiu de consolidar el creixement social i d'enfilar el futur amb plenes garanties.

Volem fer, des de l'APMAE, una aportació nova, com ja la vam fer l'any 2004, un model de club adaptat als temps actuals, perquè creiem sincerament que amb la renúncia del President Sánchez Llibre s'ha acabat un cicle. Representem les voluntats i els anhels dels petits accionistes, els que, malgrat les conseqüències d'aplicació de la Llei de Societats Anònimes Esportives en favor dels grans paquets accionaris, continuen sent la part més autèntica i fidel de la Institució. Per això és el nostre fi defensar la pluralitat i la participació, perquè l'Espanyol és de tots i han de veure's representat en ell totes les sensibilitats.

Per concloure, busquem sotmetre aquest nou model de club al judici i la valoració de tots els accionistes, sense distinció, amb el compromís de treballar per una major responsabilitat i transparència en la gestió del Club que sigui garantia de supervivència a llarg termini. Al temps que cercarem, fins on sigui possible, la democratització de l'Espanyol com Institució cívica i cultural que és. Una Institució històrica catalana que ha d'exercir les funcions socials i les de foment dels valors democràtics que li són pròpies.

Prefaci

El document es planteja dividit en quatre àrees principals (esportiva, econòmica i marketing, social i comunicació) en les que rau el model de gestió de la Institució. Malgrat aquestes àrees s'analitzen de manera separada, les quatre es troben estretament lligades, sent la clau de l'èxit l'obtenció de la màxima coherència entre totes. En el darrer capítol detallem l'organització de l'estructura funcional de l'entitat, així com alguns aspectes de l'organització jeràrquica i del funcionament intern. Aquest treball assumeix moltes de les línees bàsiques del model de Club que l'APMAE va presentar al seus afiliats i als principals accionistes de la Institució en el mes de maig del 2004, al temps que n'ha actualitzat varies i en ha afegit de moltes més que la transformació del Club en aquests últims anys han fet necessàries.

Volem destacar que el document sintetitza i estructura les principals idees i propostes que han sortit després de la reflexió dels grups de treball de l'Associació de Petits i Mitjans Accionistes (APMAE) i, per tant, no pretenem entrar a valorar la gestió de l'actual i de precedents Consells d'Administració. És en aquest sentit positiu, constructiu i obert amb el que ens agradaria que s'analitzi i valori el nostre programa.

1. Àrea esportiva

D'acord amb el que hem apuntat anteriorment, des de l'APMAE apostem per un projecte esportiu de planter i identificat amb el futbol català. Pensem que és una de les claus per convertir-nos en un Club sòlid, competitiu i guanyador, amb un primer equip majoritàriament format per jugadors procedents del nostre futbol base. Ha de ser un projecte portat a terme amb el convenciment més absolut, fins a les últimes conseqüències, i que no es transformi en una simple solució recurrent, per necessitats conjunturals del primer equip. L'èxit del projecte requereix de temps, esforços, dedicació i paciència. Però la implementació del mateix ha de comportar l'arribada natural i sistemàtica de jugadors del planter a l'equip professional, identificats amb la nostra samarreta i amb la Institució, extrem fonamental per assolir grans fites esportives. Per aquest motiu, voldríem suprimir (tret de casos molt excepcionals) la política esportiva de jugadors cedits que, difícilment, s'identificaran amb nosaltres.

A nivell organitzatiu, el Director Esportiu, juntament amb la Comissió de l'Àrea Esportiva, seran els responsables de definir el pla de gestió esportiva. Si bé el Director del Futbol Base i l'entrenador del primer equip dependran jeràrquicament del Director Esportiu, tots tres més l'entrenador de l'equip filial formaran part de la Comissió d'Àrea, sota la supervisió del President Executiu.

Des de l'APMAE defensem un projecte esportiu basat en:

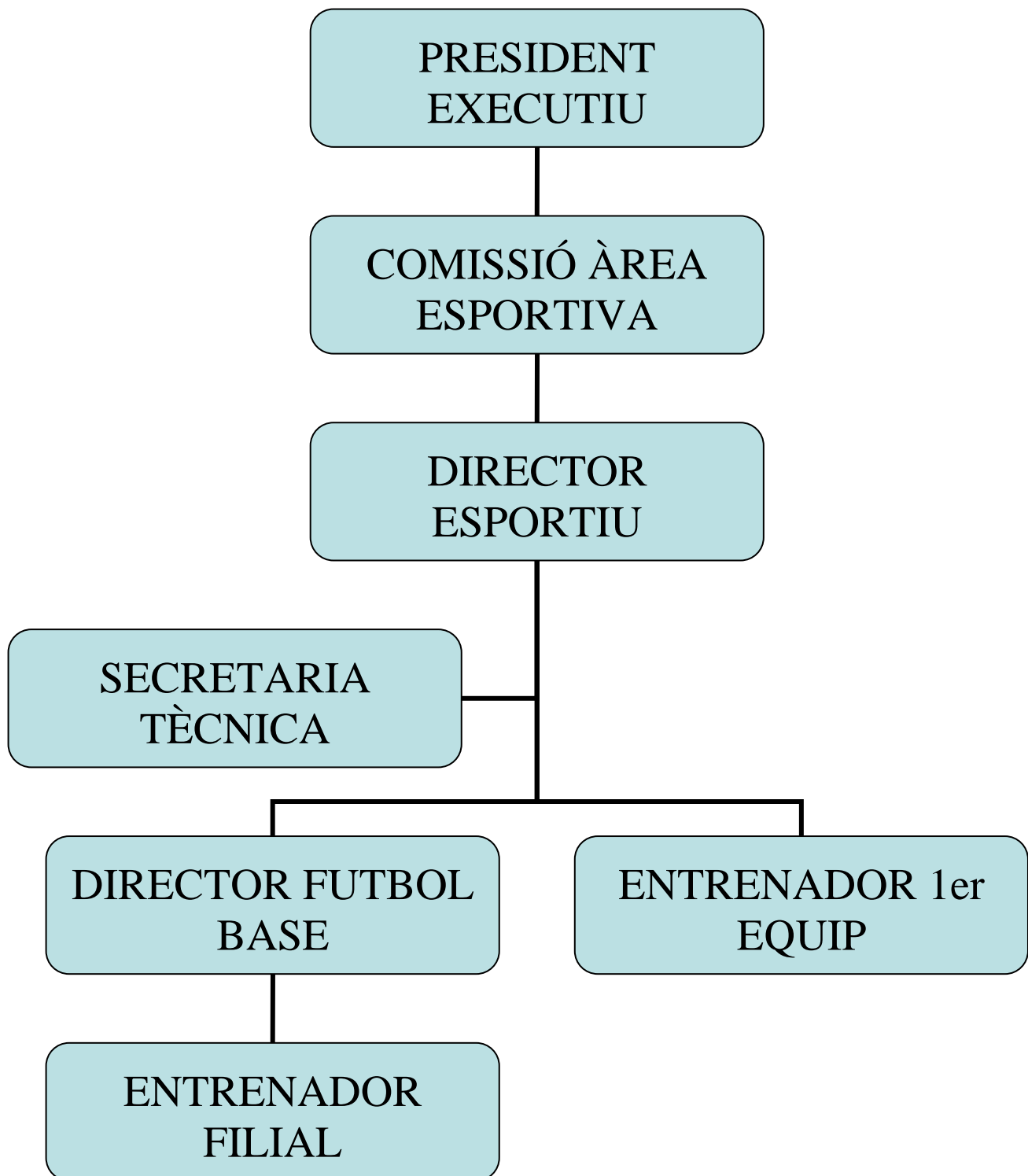
- Un primer equip on un altíssim percentatge de jugadors hagi sortit del nostre futbol base, complementat per jugadors nacionals que resolguin les carències que no han estat cobertes pels jugadors del planter. Aquesta base quedaria completada amb jugadors comunitaris i extracomunitaris de qualificada projecció i amb un mínim de 2-3 jugadors franquícia (procedents del planter o no) que marquin la diferència, no només a nivell esportiu, sinó també a nivell social i mediàtic. Els nostres equips inferiors, els nostres nens necessiten de referents per aprendre d'ells. Aquests jugadors franquícia són intransferibles. Si els volen, ens els tenen, literalment, que arrancar.
- Una política retributiva estandarditzada per als jugadors del primer equip d'acord amb les següents categories: A) Jugadors franquícia (10% plantilla); B) Jugadors contrastats (40% plantilla); C) Jugadors del planter (50% plantilla). Els jugadors del planter s'iniciarien en la categoria C i en funció de la seva evolució pujarien a les categories B i A.
- Una potenciació de la retribució variable per objectius, tant de rendiment individual com de rendiment col·lectiu. Aquest tipus de retribució s'implementaria en totes les àrees i departaments del Club, sense excepcions. Els objectius, òbviament, han de ser reals, assumibles i han de reportar benefici a la Institució. S'ha de reforçar l'idea de compartir l'èxit. S'eliminen per tant, en l'estructura esportiva, les primes per victòries o per empats i s'estableixen només les primes per objectius. Paral·lelament el Club ha de millorar el rigor pressupostari a fi de emfatitzar el fet de que els nostres jugadors, amb aquesta política retributiva innovadora, cobraran segur, cobraran sempre, a diferència d'altres entitats que a més de baixar els sous i les fitxes dels seus jugadors, no els hi paguen.
- "L'Espanyol no té dret a conformar-se". L'objectiu mínim exigible és una classificació que estigui en correlació amb el nostre potencial econòmic, però és que a més:

- Tenim un futbol base molt potent.
 - Tenim la millor grada d'Espanya.
 - Tenim molts més socis que alguns dels clubs destacats de la Lliga.
 - Som el Club de futbol amb més accionistes d'Espanya i un dels primers en Europa; és a dir, tenim la massa social més implicada.
 - Els clubs que competeixen a la nostra Lliga estan perdent l'avantatge competitiu que tenien vers nosaltres: el suport institucional i econòmic en les seves Comunitats.
-
- Optimitzar el funcionament i la gestió del nostre futbol base. L'objectiu del futbol base és la formació de jugadors per al primer equip.. S'han de planificar les promocions i les successions generacionals categoria per categoria fins arribar a l'equip filial, de manera que serà prioritari l'establiment d'un pla de carrera professional per a cada jugador. Idealment, cadascun dels equips del futbol base hauria de mantenir la seva pròpia columna vertebral per aconseguir una formació conjunta.
 - El cos tècnic de l'equip filial i, per extensió, de la resta dels equips del futbol base, hauria de tenir una estabilitat absoluta, i estaria format per tècnics i auxiliars de vàlua reconeguda i amb prestigi, majoritàriament sorgits des de dins del Club. L'entrenador de l'equip filial s'integraria en la Comissió de l'Àrea Esportiva.
 - Subscripció d'acords de col·laboració amb els Clubs catalans de 2^a Divisió "A". Al mateix temps que l'Espanyol va treballant el seu propi futur esportiu, d'aquesta forma es reafirma la nostra identificació amb el país.
 - És absolutament necessari, per a un desenvolupament natural del projecte, que l'equip filial estigui a la 2^a Divisió "B".
 - Potenciació de la xarxa d'escoles esportives pròpies i en col·laboració amb clubs de diferents localitats de la geografia catalana, incloent-hi clubs que no siguin exclusivament de futbol.
 - Desenvolupament del "Projecte de Tutela" que possibiliti la compatibilitat de jugar a un nivell competitiu amb la formació del jugador. Establiment d'un seguiment individualitzat del compliment del pla d'estudis de tots els integrants del futbol base. És tant important a l'Espanyol, i també a les seves escoles esportives, el rendiment esportiu com el rendiment escolar. Aquest ha de ser un valor de referència a destacar, un clar avantatge competitiu respecte a d'altres futbol base, i que s'enfortirà amb un pla de beques suficientment dotat per possibilitar que els jugadors del nostre futbol base amb bons expedients acadèmics puguin seguir estudis en les millors escoles i universitats de Barcelona.
 - Els jugadors del futbol base, inclòs el juvenil A, no percebran cap retribució econòmica per la prestació dels seus serveis. Rebran de manera gratuïta el material esportiu necessari, la utilització dels serveis mèdics del Club i de les instal·lacions esportives, el carnet de soci del RCD Espanyol i els beneficis del "Projecte de Tutela". Es manté l'assignació per al pagament de la residència a aquells jugadors del futbol base que vinguin de fora de la província de Barcelona.

- En quant a les instal·lacions de la Ciutat Esportiva de Sant Adrià, bressol del nostre futbol base, s'ha de maximitzar el grau d'utilització de aquestes mitjançant el lloguer a tercers i la subscripció d'acords amb altres entitats esportives i centres d'ensenyament. S'establiran un normes de comportament d'estricta compliment dins de les instal·lacions i potenciarem el merchandising de la botiga amb productes dirigits al més petits.

Arribats a aquest punt, voldríem fer un apartat dedicat a la **Fundació Privada del RCD Espanyol de Barcelona**, que és jurídicament l'ens responsable de vetllar per la gestió del futbol base, l'escola de futbol i la Ciutat Esportiva. S'han de redefinir de forma immediata els objectius i l'estratègia general de la Fundació, així com dotar-la del protagonisme i la importància necessaris per als que va ser creada. Hores d'ara és un òrgan absolutament desconegut, les activitats del qual, si existeixen, passen desapercebudes per als accionistes i socis del RCD Espanyol. Convé, per tant, un anàlisi extern en profunditat del seu equip gestor i esbrinar com es poden fer millor les coses per tal que el RCD Espanyol en surti beneficiat en el seu conjunt.

Una vegada establerta la nova estratègia de la Fundació, des de el club es farà donació del 1% dels ingressos a la Fundació amb l'objectiu d'afrontar nous reptes compromesos amb el país i la societat, mostrant la cara més solidària del nostre Club (en col·laboració amb altres entitats com "Pericos Solidaris", "Quixots blanc-i-blaus") tant a Catalunya com arreu del món, i desenvolupant tot un programa per millorar el seu projecte social, cultural i formatiu.



2. Àrea social

Assolida la xifra de 35.000 socis en la darrera temporada, xifra que ens varem marcar com a objectiu en el nostre document de model de Club de l'any 2004, i que demostra l'excel·lent treball realitzat en aquest apartat per aquest i els precedents Consells d'Administració, ara cal situar un nou objectiu d'àrea que és **la fidelització del socis**. No hi ha cap dubte que l'energia necessària per aconseguir aquest nou objectiu serà, indefectiblement, una bona trajectòria esportiva del primer equip i continuada en el temps. Però a més, des de l'APMAE proposem les següents línees d'actuació:

- Promoure l'espanyolisme entre els més petits, ells que són el futur del nostre Club:
 - Creació del carnet "Família Perica" amb unes condicions molt especials per a totes aquelles famílies amb fills menors d'edat.
 - Regal del carnet de soci als nadons durant una temporada.
 - Implantació del ticket infantil per als dies de partit a uns preus molt reduïts.
 - Creació de la "**Mini Grada**" a l'estadi de Cornellà -Prat amb assistència de monitors especialitzats, gratuïta per als socis infantils i socis "Nins", i amb una entrada a preu molt reduït per als no socis. A la "Mini Grada" hi hauran activitats, jocs i animació, i podran assistir-hi, també, els col·legis, les escoles esportives i els clubs amb conveni i/o invitació del RCD Espanyol, sempre, és clar, amb obligat compliment d'unes normes de comportament.
- Una política de preus dels abonaments ajustada i prudent, i que a més tingui en compte determinades circumstàncies com, per exemple:
 - Descomptes en els abonaments per fidelització, amb trams d'antiguitat.
 - Abonaments especials per als socis aturats (preus similars als socis jubilats).
- Potenciar i diversificar les activitats exclusives per als socis (Port Aventura, parcs aquàtics, teatre, cinema, descomptes...) i, especialment, amb els establiments del Centre Comercial Splau, al costat del nostre Estadi.

A més de la fidelització del soci, seran també de cabdal importància les següents propostes dins de l'àrea social:

- Tots els jugadors del primer equip hauran de tenir estipulat per contracte una dedicació d'unes hores determinades per setmana a les activitats de promoció de la Institució. El Club ha de tenir com a màxima la vocació de ser proactiu en la difusió i la promoció del sentiment perico, de "vendre" Espanyol, amb una dotació humana suficient per al cas.

- Establir una estratègia de suport al primer equip (i al futbol base i seccions) conjuntament amb les penyes, representades per la Federació de Penyes, i amb altres grups d'animació.
 - Col·laboració econòmica i logística en els desplaçaments.
 - Col·laboració logística a l'Estadi de Cornellà-Prat i en totes les activitats que desenvolupin les penyes.
- Establiment d'un local social a Barcelona, de cèntrica ubicació, que pugui arribar a ser la seu social del Club, un lloc de trobada per al soci en general i per als socis de més edat, amb dependències de ticketing, merchandising i punt d'atenció al soci. En aquest punt paga la pena recordar que l'APMAE va ser la primera entitat vinculada al RCD Espanyol en demanar, oficialment, a l'Ajuntament de Barcelona, mitjançant instància presentada en el registre del districte de Sarrià -Sant Gervasi el dia 1 de juny del 2006, la cessió d'un edifici emblemàtic de titularitat municipal per instal·lar-hi la seu del Club.
- Instaurar la figura del defensor del soci, que serà el responsable de canalitzar les queixes i les propostes que facin els socis pels diferents mitjans existents.
- **Creació del Museu** i de l'arxiu i l'hemeroteca de la història del Club. És un projecte que no pot paraitzar-se més temps i des de l'APMAE volem donar-li l'impuls definitiu. S'ubicarà a l'Estadi de Cornellà -Prat, i gestionat per la Fundació Privada del RCD Espanyol, serà dirigit per una persona de contrastada vàlua professional i perico, comptant amb la dotació de material i l'espai suficient per a poder ser un Museu com cal.
- Signatura d'acords de col·laboració amb entitats esportives i culturals de Catalunya. Aquests acords no versaran únicament en línees d'actuació sobre facilitats recíproques en temes de ticketing i merchandising, sinó que aniran més enllà cercant l'ús de les instal·lacions i dels serveis mèdics del Clubs, així com les avantatges socials i d'oci que gaudeixin els socis de totes aquestes entitats, inclosa la nostra.
- Refundació de **les seccions** històriques amateurs del RCD Espanyol i de noves seccions, a nivell formatiu, bàsicament, assumint el Club el pagament de les llicències federatives i el material esportiu. L'existència de seccions professionals o semi professionals serà factible únicament si aquestes poden finançar-se per si mateixes, sense cap desviació pressupostària del Club.
 - En quant a la secció de **Futbol Femení**, l'APMAE promou el manteniment de la secció i fa una aposta decidida per ella.
- Intensificar l'aproximació als col·lectius d'immigrants a Catalunya mitjançant les invitacions a l'Estadi els dies de partit, l'organització de torneigs d'afeccionats d'equips internacionals, participació en les festes i dies nacionals d'aquests països...

3. Àrea econòmica i de marketing

Malgrat un dels objectius principals de qualsevol societat anònima és fer rendible al màxim la inversió dels seus accionistes, en el cas específic de les societats anònimes esportives aquesta premissa no es compleix. És evident que el petit accionista d'un club de futbol ho és per sentiment, no cercant mai el treure un rendiment econòmic. Una mostra fefaent, els petits accionistes de l'Espanyol, que han fet que el Club sigui el més nombrós amb nombre d'accionistes de tota Espanya.

També sembla clar que una societat anònima esportiva no pot perdre diners de manera continuada ja que, en aquest cas, la supervivència de la Institució podria veure's seriosament afectada. És per aquest motiu que la gestió econòmica d'un Club de futbol ha de perseguir, com a mínim, l'equilibri permanent del seu compte de resultats. En el nostre cas concret, haurem d'anar molt més enllà per raons d'un endeutament asfixiant.

L'equilibri i la obtenció necessària de beneficis a curt termini s'haurà de fonamentar sobre dos pilars fonamentals: un **equilibri econòmic**, establert en una estratègia de potenciació dels ingressos combinada amb una racionalització de la despesa; i un **equilibri financer**, sobre la base d'una adequada gestió de tresoreria. Aquesta es la missió principal de la gran Àrea Econòmica i de Marketing que l'APMAE vol crear, unificant les diferents disciplines en un sol nucli funcional, donat que les accions de tècniques de mercat i iniciatives comercials estaran íntimament lligades a l'estratègia de creixement dels ingressos que assenyalàvem més amunt.

Adicionalment, aquesta Àrea funcional tindrà la responsabilitat sobre **la gestió del patrimoni** de la Institució, tant en els seus aspectes de rendibilitat comercial com, sobre tot, en la seva vigilància i salvaguarda, impeding-ne la seva venda o futures i noves pignoracions sense l'autorització expressa de les 2/3 parts del capital social del RCD Espanyol.

a) Equilibri econòmic

- Potenciació dels ingressos publicitaris i de merchandising.
 - Millorar els punts de venda de **merchandising** tant a l'Estadi com a determinats punts estratègics de la ciutat de Barcelona (aeroport, estacions de trens, llocs d'interès general i turístic).
 - **Millorar l'explotació econòmica de l'Estadi i de la Ciutat Esportiva.** Maximitzar els recursos obtinguts per l'explotació dels espais. Lloguer de les instal·lacions propietat del Club aprofitant la localització de l'Estadi a prop de l'aeroport. Celebració de partits internacionals. Concerts. Revisió de la política comercial de les llotges, zones Corporate i VIPS.
 - Intensificar les accions per augmentar els **ingressos de patrocinadors** i per obtenir la venda dels "**namings rights**" de l'Estadi.
- Fidelització i potenciació de la massa social (punt tractat en l'apartat de l'Àrea social) per gaudir d'uns ingressos ordinaris segurs.

- Aconseguir un increment dels ingressos per les retransmissions televisives. Treballar conjuntament amb el grup d'equips (G 6) per assolir un repartiment més equilibrat dels drets de televisió.
- Contenció de la despesa salarial. Com a premissa s'ha d'establir que les despeses de personal (esportiu i no esportiu) incloent-hi sous i amortitzacions dels traspassos de jugadors, no podran superar el **65%** dels ingressos ordinaris. És la única forma per començar a fer viable el Club, i a més tindrem properament la valoració positiva de la UEFA que, per normativa, ha establert un sostre de despesa a fi de impulsar la figura del "joc net financer".
 - Una política retributiva estandarditzada per als jugadors del primer equip (explicada en l'apartat de l'Àrea Esportiva).
 - Potenciació d'un projecte esportiu basat en el planter que redueixi la necessitat de fer importants inversions en fitxatges.
 - Implantació de la retribució variable en funció del rendiment individual i col·lectiu del primer equip.
 - Implantació, igualment, de la política de retribució variable en totes les direccions funcionals del Club (econòmica – marketing, esportiva, social i comunicació).
 - Estudi per adequar la estructura de personal del Club a les necessitats reals.
- Reducció de les despeses generals.
 - Revisió dels contractes signats amb proveïdors externs i nous concursos per a la subcontractació d'aquest serveis a preus inferiors. Exigència d'uns estàndards mínims de qualitat.
 - Seguiment pressupostari mensual exhaustiu de les principals partides de despesa.
 - Establiment d'un sistema adequat d'aprovació i supervisió de la despesa amb el nomenament de la figura del "Controller" financer.
- Reducció de la despesa financera.
 - Acompliment dels compromisos adquirits d'amortització dels crèdits, punt de extrema atenció i prioritat.
- Establir una ortodòxia pressupostària real i eficaç.

b) Equilibri financer

Treballar per l'existència d'un fons de maniobra positiu que elimini les tradicionals tensions de liquiditat del Club i que deixi d'obligar-nos a traspassar els nostres millors jugadors. La renegociació de l'endeutament bancari, passant-ho de curt a llarg termini, i els acords amb

els principals creditors d'un pla de pagaments a mig termini per a la cancel·lació del deute serien unes possibles actuacions.

c) Equilibri financer

Treballar per l'existència d'un fons de maniobra positiu que elimini les tradicionals tensions de liquiditat del Club i que deixi d'obligar-nos a traspasar els nostres millors jugadors. La renegociació de l'endeutament bancari, passant-ho de curt a llarg termini, i els acords amb els principals creditors d'un pla de pagaments a mig termini per a la cancel·lació del deute serien unes possibles actuacions.

4. Àrea de Comunicació

Dirigida pel Director de Comunicació, aquesta Àrea tindria la responsabilitat única i exclusiva de la implementació del pla de Comunicació interna i externa del Club, així com la gestió de les relacions externes i institucionals. La figura del Director de Comunicació serà, a més, la del **portaveu únic** del RCD Espanyol. El Director de Comunicació gestionarà amb el seu equip l'aparició pública dels membres significats del Club (Consellers, jugadors, tècnics...) per tal de garantir un sol discurs i coherent, evitant l'emissió de missatges contradictoris que, per exemple, en matèria de traspassos i fitxatges de jugadors s'han tingut en temps recents.

A més, les línies mestres d'actuació d'aquesta Àrea seran:

- Potenciar la presència mediàtica i social dels jugadors del primer equip.
- Treballar de manera proactiva la presència del Club en els mitjans de comunicació i les xarxes socials.
 - S'ha de subministrar informació actualitzada i significativa, i insistir en la difusió de les notícies aportades.
 - Demanar un programa diari específic de l'Espanyol, tant a la televisió com a la ràdio, a la Corporació Catalana de Radio i Televisió, ens públic que hauria de vetllar per un correcte equilibri de les informacions relatives als Clubs catalans de la màxima categoria. Existiria el compromís per part de l'Àrea de Comunicació de dotar aquests programes amb continguts suficients.
 - Insistir als mitjans públics de comunicació (TV3, Catalunya Ràdio, TVE - Catalunya) per obtenir el reconeixement mediàtic que l'Espanyol mereix.
 - Potenciar els convenis de col·laboració amb els mitjans de comunicació per tal d'obtenir espais publicitaris a canvi d'entrades per als partits, merchandising, etc.
 - Establir un tracte de favor des de el Club per aquells professionals i mitjans que són més sensibles a l'hora d'incloure continguts de la nostra Institució als seus espais. Un tracte preferent per aquells que més temps dediquen a l'Espanyol, extrem que, segurament, forçaria als que no es beneficiessin d'aquesta política del Club a incloure cada vegada més continguts en clau blanc i blava.
- Valorar extraordinàriament el treball fet en la web oficial del Club i seguir en aquesta línia de desenvolupament.
- Millora de les relacions externes vers la utilització productiva del "Canal Soci", una eina que hauria d'assolir els seus objectius de creació. Addicionalment, potenciar, tal com s'està fent, la comunicació per correu electrònic amb els socis i abonats.

- Continuar amb les publicacions editorials del Club (Revista oficial i Revista del dia de partit) i recuperar l'òrgan "Infoacció" amb els seus continguts adreçats exclusivament als accionistes. Els accionistes són els propietaris de la SAD i necessiten d'una informació directa i transparent entre Juntes que possibiliti la participació de tots. Defensem a l'APMAE **un Espanyol plural i de tots** i per aquesta raó, l'accionista té sempre el dret de conèixer i participar.
- Promoure, en definitiva, des de l'Àrea de Comunicació, un aire més fresc i dinàmic del Club.

5. Nou disseny de la estructura funcional del Club

Un canvi com el que proposem de model de club comporta la necessitat de redissenyar la estructura funcional de la Institució. Les principals modificacions que s'efectuarien serien les següents:

- Establiment de la figura del President Executiu, nomenat pel Consell d'Administració per mandat de la Junta General d'Accionistes. Seria un càrrec professional, i a més de les tasques de representació institucional, tindria la tasca de coordinar les quatre direccions funcionals.
- Creació de les quatre grans àrees funcionals (esportiva, social, econòmica –marketing i comunicació) dirigides cadascuna per un Director d'Àrea. Cada àrea tindrà una Comissió de la que formaran part, a més del Director, la resta de directius de les diferents branques que la integren.
- Totes les àrees hauran de seguir obligatòriament les línies estratègiques definides pel Consell d'Administració i transmeses pel President Executiu, d'acord amb les resolucions aprovades per la Junta General d'Accionistes.
- Creació d'una Comissió de Control externa al Club, independent del Consell d'Administració, formada per accionistes pericos de reconeguda vàlua professional a la que el Consell reportaria periòdicament sobre l'evolució del compte de resultats i el pressupost comparatiu, sobre el nivell d'endeutament i d'altres aspectes que foren de rellevància en la gestió de l'entitat.

Adicionalment al nou organigrama del Club, considerem necessari impulsar les següents mides per tal de millorar el funcionament intern:

- Establiment d'una política de contractació de personal a partir de criteris objectius, prohibint la contractació de familiars d'empleats o dels Consellers actuals i anteriors.
- Redimensionar l'estructura de personal a les necessitats actuals del Club.
- Implementar processos d'avaluació contínua del personal, amb l'exigència d'uns nivells determinats de qualitat en el treball.
- Crear la borsa de treball per a que les vacants de llocs de treball siguin ocupades per socis del RCD Espanyol.
- Elaborar un codi ètic d'obligat compliment per part de tots els membres del Consell d'Administració i de tots els empleats del Club.

