

ESADE

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

MÓN SANT BENET: UTOPIA, AMBICIÓ I PASSIÓ

Un cas de lideratge territorial a la Catalunya Central

Marta Olivé

Àngel Castiñeira

Josep M. Lozano



AGRAÏMENTS

Volem agrair especialment a Valentí Roqueta, Adolf Todó, Feliu Formosa, Marta Lacambra, Carles Ribas, Eudald Tomasa, Ferran Adrià, Toni Massanés i Francisco Ruiz Mañas la seva disponibilitat per parlar-nos de Món Sant Benet i per transmetre'ns la seva vivència del projecte.

INTRODUCCIÓ	6
CONSTRUINT SOMNIS (1990–2000)	12
CONSTRUINT PROJECTES (2000–2004)	24
EL CAMÍ DE LA INNOVACIÓ	26
DOS EIXOS BÀSICS: EL PROJECTE MUSEOGRÀFIC I LA FUNDACIÓ ALÍCIA	31
CONSTRUINT REALITATS (2004–2007)	42
ARTICULANT EL COMPROMÍS AMB EL PROJECTE	44
A TOT GAS	52
MÉS ENLLÀ DEL PROJECTE...	62
EPÍLEG: ALGUNS ELEMENTS CLAU DEL LIDERATGE A MÓN SANT BENET	70
EL PAPER DEL DESIG I L'EMOCIÓ	72
UNA ÒPERA EN TRES ACTES	74
TERRITORI I CONTEXT	76
ANNEX I: CAIXA MANRESA EN EL MARC DEL SISTEMA FINANCER ESPANYOL	80
ANNEX II: MÓN SANT BENET. RECULL DE DADES	86
ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	88
INVERSIONS PER CAPÍTOLS	92
RESULTATS	92
INSTITUCIONS I PERSONES IMPLICADES EN EL PROJECTE	92

INTRODUCCIÓ



El monestir de Sant Benet de Bages abans de la restauració.

El 12 de novembre de 2007 s'inaugurava el complex de Món Sant Benet, el projecte emblemàtic de Caixa Manresa nascut amb vocació d'esdevenir un referent turisticocultural a la Catalunya Central. Un projecte que busca ser alhora l'eix vertebrador d'un conjunt d'iniciatives de desenvolupament econòmicosocial del Bages endegades per Caixa Manresa en cooperació amb les administracions públiques i el sector privat durant els darrers quinze anys. En paraules de qui en aquells moments era director general de l'entitat, Adolf Todó, Món Sant Benet és "el projecte econòmic i el desafiament intel·lectual més ambiciós impulsat mai per Caixa Manresa".

Culminava així un procés que va iniciar-se l'any 2000, amb la compra del monestir romànic de Sant Benet de Bages¹ per part de Caixa Manresa, i que va suposar cinc anys de planificació i de definició de continguts, i dos anys més d'execució intensa dels treballs de restauració del monestir i de construcció dels nous equipaments, amb una inversió total de 71 milions d'euros. Ja abans, al llarg de la dècada dels noranta, el canvi en la presidència de Caixa Manresa i l'entrada d'un nou equip directiu van esperonar el desenvolupament d'una nova forma d'entendre la relació de l'entitat amb el seu territori, i un replantejament del que aquesta havia de fer i de ser.

¹El monestir de Sant Benet de Bages és un monestir d'origen benedictí fundat al segle X i situat al terme municipal de Sant Fruitós de Bages, població pertanyent a la Catalunya Central. L'any 2000, el monestir es trobava en un procés de clara decadència, en propietat de tres famílies particulars descendents del pintor modernista Ramon Casas. La família Casas Carbó, pares del pintor, havia adquirit el monestir el segle XIX i l'havia adequat com a casa d'estiueig. La mare del pintor era propietària de la colònia tèxtil construïda prèviament al costat del monestir, al meandre que el riu Llobregat forma al seu davant. La colònia, formada per la fàbrica tèxtil i l'habitual torre de l'amo (estança dels propietaris de la fàbrica), es trobava en un greu estat de degradació.

La nova manera de ser, materialitzada de forma paradigmàtica en el projecte de Món Sant Benet i, al mateix temps, possible només amb aquest projecte, es concreta en un relat d'èxit: un any després de la seva inauguració, més de 200.000 persones ja havien visitat Sant Benet, xifra que supera amb escreix les previsions més optimistes i que ha permès cobrir els costos de l'activitat cultural del monestir amb la venda d'entrades.

L'èxit obtingut fins ara i les bones perspectives que té el projecte, malgrat el context de crisi en què ens trobem, permeten pensar que es tracta d'una contribució molt rellevant de Caixa Manresa al desenvolupament econòmic, social i cultural del territori en què s'insereix. Aquest fet, junt amb el caràcter innovador del mateix projecte, que crea un model nou i un referent en la forma d'entendre la funció social d'una caixa d'estalvis, justifiquen que des d'ESADE ens hàgim interessat per Món Sant Benet.

El nostre apropament ha partit de la hipòtesi que els gran projectes territorials necessiten complicitats, acords i esforços compartits, per tal d'arribar a materialitzar-se, i que aquesta materialització es deu tant a les persones amb responsabilitats en el projecte, com als processos de lideratge que s'hi estableixen.

Per tal de confirmar la nostra hipòtesi hem portat a terme entrevistes amb aque-

MÓN SANT BENET TÉ DOS EIXOS TEMÀTICS CLAU:

1. El monestir de Sant Benet de Bages, amb una esplèndida i innovadora museïtzació medieval i modernista, que permet reviu i comprendre més de mil anys de la història de Catalunya. Compta amb un servei de visites i un servei pedagògic, que posa en valor el monestir com a símbol de la història i de la cultura d'aquest país.

2. La Fundació Alimentació i Ciència (Alícia), el centre d'investigació liderat per Ferran Adrià i dirigit per Antoni Masanés, que compta amb el suport de la Generalitat de Catalunya i de la Fundació Caixa Manresa. Alícia promou una investigació científica d'alt nivell en els àmbits de l'alimentació i la salut, amb la col·laboració del prestigiós cardiòleg Dr. Valentí Fuster, per tal de fomentar els millors hàbits alimentaris i divulgar-los amb el seu programa educatiu; alhora, busca potenciar el patrimoni culinari del país i la innovació científica en la gastronomia.

El complex inclou també un Centre de Convencions i Congressos, amb 4.000 m², repartits entre el monestir i l'edifici de La Fàbrica; l'Hotel Món, de quatre estrelles; els restaurants La Fonda, Món i L'Angle, aquest últim guardonat amb una estrella Michelin; un punt d'informació turística i una botiga amb els productes agroalimentaris més representatius de Catalunya i, en especial, de la comarca.

PER A MÉS INFORMACIÓ

<http://www.monstbenet.com/ca/que-es-msb>

lles persones sense les quals el projecte no s'hauria pogut fer realitat. Les informacions obtingudes mitjançant en-trevistes i l'anàlisi de fonts documentals facilitades per Caixa Manresa ens permeten afirmar la singularitat de Món Sant Benet i l'interès de presentar els resultats de la nostra anàlisi en format cas. En efecte, creiem que el relat que presentem a continuació ofereix nombrosos elements de reflexió tant per, d'una banda, alimentar les teories ja existents sobre el lideratge en les organitzacions, com per, de l'altra, obrir nous fronts d'investigació que facilitin la consideració d'elements sovint ignorats en les anàlisis del lideratge i, potser, la construcció de teories noves. I creiem també que la formació en *management* ha d'incorporar tant la il·lustració de la teoria a partir de casos reals com aquest, com la reflexió directa sobre la realitat, independentment de la teoria ja disponible.

El relat del cas es pot estructurar en tres fases clarament diferenciades: una primera fase (1990-2000), prèvia a la compra del monestir, caracteritzada per canvis incipients en la forma d'entendre la missió social de Caixa Manresa, i per l'obertura d'aquesta entitat cap a altres institucions i agents socials amb la finalitat de desenvolupar socialment i econòmicament el seu territori; una segona fase (2000-2004) en què es cohesionava el nou equip per dur a terme el projecte i se n'elaboren les idees o eixos centrals, alhora que s'articulen els compromisos, i una tercera fase (2004-2007)

que correspon a la realització del projecte, tant pel que fa a la definició de continguts concrets i del model d'explotació (2004-2005) com a la posterior execució material dels treballs de restauració i construcció (2006-2007). •

CONSTRAINT SOMNIS

[1990–2000]

Per reconstruir la gènesi de Món Sant

Benet hem de remuntar-nos als inicis de la dècada dels noranta. Sota la presidència de Valentí Roqueta, que fou nomenat president l'any 1992, Caixa Manresa viu uns anys de canvi i de renovació interna, i una obertura cap a altres entitats a fi de promoure el desenvolupament econòmic i social del territori. És llavors que comença a prendre forma la col·laboració amb institucions públiques i privades en els àmbits de la rehabilitació de monuments i edificis històrics, de l'esport i de la cultura. Un bon exemple d'aquestes col·laboracions és el Pla d'Acció Museística, del qual neixen diversos museus especialitzats, d'abast comarcal.

Però és potser la constitució de la Fundació Caixa Manresa, el 1991, el que ha de permetre encaminar diversos projectes clau per al desenvolupament de la comarca del Bages. Arran dels premis Fundació Caixa Manresa, concedits anualment entre 1996 i 2003 a projectes de dinamització territorial i preservació del medi ambient, s'han desenvolupat projectes com ara el Parc de la Sèquia (una obra hidràulica a partir d'un canal medieval del segle XIV que uneix les poblacions de Manresa i Balsareny), el Parc de les Colònies del Llobregat (que estableix una ruta turística per les antigues colònies tèxtils) o el Pla Territorial del Bages, un ambiciós projecte de cooperació publicoprivada per al desenvolupament industrial de tota la comarca.²



²Vid. Àngel Saz-Carranza i Albert Serra, *El cas de Projectes Territorials del Bages. La complexitat de la col·laboració publicoprivada al servei del desenvolupament territorial*, Programa PARTNERS, ESADE, Institut de Direcció i Gestió Pública, 2008.



El president de Caixa Manresa Valentí Roqueta, 1992-2009.

Molts d'aquests projectes s'inspiren en el treball guanyador en l'edició dels premis de l'any 1997, el "Pla estratègic de desenvolupament turístic del Bages", treball que establia també les bases del que després ha estat Món Sant Benet. El pla estratègic, presentat l'octubre de 1998 després d'un any de treballs de recerca i anàlisi, ja plantejava els reptes a afrontar per aconseguir fer de les comarques centrals de Catalunya una destinació de turisme interior, insinuava la manca d'un referent aglutinador i la necessitat d'un projecte estructurat que situés el territori en el mapa català, tot identificant el mo-

nestir de Sant Benet entre els seus actius clau. Així, en la hipotètica possibilitat de la seva explotació com a recurs turístic, els autors de l'estudi consideraven que Sant Benet hauria de formar part dels espais de visita obligada, junt amb altres llocs emblemàtics com ara el castell, la col·legiata i la muntanya de sal de Cardona, el monestir i museu de Santa Maria de l'Estany, la seu de Manresa, la cova de Sant Ignasi i, òbviament, el santuari de Montserrat i el seu entorn paisatgístic.³

Convé insistir en què s'identificava el monestir de Sant Benet entre aquest petit

³Sant Benet no és un monestir excepcional, però sí únic com a monument. Ha estat escola d'arts del monestir veí de Montserrat i residència de monjos vells. A finals del segle XIX, principis del XX, s'instal·la al seu costat una colònia tèxtil, com a tants altres medians dels rius Llobregat i Ter. En aquest cas es tracta de la colònia Carbó, i és Elisa Carbó, la mare del pintor modernista Ramon Casas, qui vol comprar el monestir i convertir-lo en casa d'estiueig, en lloc d'ocupar la casa de l'amo de la mateixa colònia.



Jaume Massana i Adolf Todó, llavors director general adjunt i director general de Caixa Manresa respectivament.

grup d'espais i monuments singulars, si bé hi havia consciència que, en tant que monument, la seva potencialitat era relativament baixa: Sant Benet tenia un valor arquitectònic que no era comparable amb el de monestirs com Sant Cugat, Santes Creus, Ripoll, Poblet o Sant Pere de Caseres; sí que tenia, en canvi, una bona comunicació amb els eixos viaris.

Però, com dèiem, tota aquesta reflexió sobre les possibilitats de desenvolupament econòmic i social del territori, sobre la base de l'ecologia, el turisme i la cultura, no era un exercici aïllat, esperonat per la Fundació, sinó que començava a definir la vocació de l'entitat en la seva totalitat, molt en especial sota l'impuls del seu president Valentí Roqueta. Així, si bé els estudis començaven a assenyalar la manca d'un element catalitzador del

desenvolupament, i suggerien la possibilitat que Sant Benet fes aquesta funció, Caixa Manresa comptava amb un actiu encara més important: la gran estima pel territori, i la forta voluntat de servir la seva gent, que des de Valentí Roqueta es canalitzava de mica en mica a tota l'organització. Una estimació i una voluntat de fer coses per al país que havien de ser la clau, junt amb la planificació acurada i la construcció de propòsits comuns, per tirar endavant un gran projecte.

En efecte, durant els primers anys del seu mandat, Valentí Roqueta va buscar suport per preservar el monestir de Sant Benet, ja abans que l'esmentat Pla Estratègic de Turisme del Bages n'identifiqués el potencial. Ell explicava de la manera següent la seva preocupació inicial per l'estat del monestir i la problemàtica prèvia a la seva adquisició:

“Sempre m'havia agradat el monestir de Sant Benet de Bages pel fet que el coneixia des de petit i em sabia greu perquè s'estava degradant. En aquella època vaig tenir entrevistes amb la Generalitat i amb l'Ajuntament de Sant Fruitós de Bages per intentar salvar el monument. Caixa Manresa hi havíem de ser, en allò que es pogués fer pel monestir. Però hi havia un altre problema: la propietat del monestir, que eren els hereus de la família Casas, estava molt fraccionada, i es feia molt difícil pensar en un projecte amb la descoordinació dels diversos actors (els diversos propietaris, un municipi petit i sense gaire recursos, la Generalitat i la mateixa Caixa Manresa). Però jo creia que la nostra caixa hi havia de fer alguna cosa, que formava part de la nostra funció social restaurar patrimoni, i més tractant-se de patrimoni identitari, del lloc on sempre hem viscut.”

Just després d'aquest apropament inicial a Sant Benet, es produïren canvis en la direcció de Caixa Manresa. Adolf Todó, que anteriorment havia ocupat càrrecs directius al Banc de Sabadell, era nomenat director general de Caixa Manresa l'any 1995, canvi aquest que va comportar també la renovació de gran part de l'equip directiu. S'iniciaren llavors uns anys de creixement, en un context econòmic favorable, en els quals Caixa Manresa va créixer més que la mitjana de les caixes

catalanes;⁴ uns anys en què es va desenvolupar i ordenar la part de negoci (la xarxa d'oficines i els serveis financers), però també es va orientar clarament la seva Obra Social. Adolf Todó ho explica així:

“Ens vam incorporar un grup de persones, algunes bastant joves, i la majoria provinent del sector bancari, que no coneixíem la dimensió de l'obra social d'una caixa d'estalvis, una dimensió que va resultar de gran interès professional per a tots nosaltres. Vam pensar que segurament la justificació per l'existència d'un model de caixes exigia reflexionar seriosament sobre el compromís de les institucions en els territoris, i en el nostre cas concret la Catalunya Central i la gent que hi vivia.”

És així com, des del 1995 i amb el nou equip directiu, es va poder anar concretant aquella il·lusió de Valentí Roqueta de fer alguna cosa per salvar el monument, si bé encara no hi havia consciència que Sant Benet podia esdevenir un referent i un element clau per al desenvolupament del territori.

“La voluntat de comprar el monestir és totalment del president... -relata Todó-. Amb la seva manera de fer, que és la de no empènyer directament cap al tema que li interessa sinó la de deixar anar píncoles, em va anar parlant de Sant Benet, de com de bonic era el monestir i de com de degradat estava. Jo coneixia

⁴Caixa Manresa va iniciar una trajectòria de creixement que va permetre passar de 7 milions d'euros de beneficis el 2005 a 41 milions d'euros el 2007 (Font: CECA).



Interior del monestir abans de ser restaurat.

Sant Benet, hi passava els diumenges en bicicleta... Em semblava un monestir molt romàntic... Però el dia que Valentí em a dir 'Adolf, hauríem d'intentar comprar-lo', jo hi vaig posar pegues: 'Això ens costarà molts diners, la compra, tota la restauració, i nosaltres som una caixa petita.'

Però el president va insistir-hi, i l'any 1998 va aconseguir una visita privada amb els propietaris, en la qual ell i Adolf Todó van poder visitar les diverses estances.

Fou a partir d'aquesta visita que la possibilitat d'adquirir-lo prengué forma. Fou també el moment en què el director general va començar a compartir aquella il·lusió inicial de Valentí Roqueta:

"Aquell dia... -relata Todó- el monestir ens va agradar molt, ens va agradar tant que vam haver de dissimular molt les

ganes que teníem de comprar-lo; perquè si haguéssim deixat veure la nostra il·lusió hauríem sortit molt mal parats en les negociacions."

El president havia mantingut relació amb els propietaris del monestir, i sabia que hi havia un interès de vendre per part dels accionistes majoritaris; aquest fet, junt amb la il·lusió del president i el director general per desenvolupar-hi un gran projecte, les bones perspectives econòmiques generals i de l'entitat, i el fet que aquest tipus d'inversió es corresponia amb la idea incipient del que havia de fer l'Obra Social de la Caixa, van fer que s'iniciessin les negociacions. En aquells moments es pensava principalment en la restauració del monument, aleshores molt degradat; si bé Caixa Manresa ja col·laborava en projectes de desenvolupament territorial i s'estava elaborant l'esmentat Pla Estratègic de



El claustre del monestir abans de la restauració.

Turisme del Bages, no es considerava seriosament la possibilitat que altres fetes més ambicioses de desenvolupament economicosocial i de preservació patrimonial poguessin confluïr en un mateix projecte. Potser només s'intuïa vagament. Roqueta afirma que en aquells moments principalment pensava: "Seria bonic que la nostra caixa s'associés a la història del lloc que ens ha vist néixer, i posar valor al territori és una funció bonica per a una caixa, per potenciar la nostra identitat, els nostres valors."

Prèviament a les negociacions amb la propietat, Valentí Roqueta va realitzar algunes consultes per tal de contrastar l'interès de la compra. Va consultar amb alguns membres del Consell d'Administració de l'entitat, que mostraren entusiasme per salvar el monument, amb la idea de restaurar-lo progressivament, en el temps que calgués, i de convertir-lo en museu.

Va consultar també l'opinió de diverses persones: en primer lloc la del president de la Generalitat, Jordi Pujol, de qui va obtenir el suport per preservar un element identitari, de país; també les de l'abat de Montserrat, del president de la Diputació de Barcelona i dels alcaldes de Manresa i de Sant Fruitós de Bages. Tot aquest suport institucional, junt amb la força i les ganes de créixer professionalment que Roqueta observava en el nou director general i en l'equip directiu, van fer veure al president que el somni de donar un impuls al territori tenia sentit.

"És cert -relata Todó- que al cap de cinc anys a Caixa Manresa jo ja estava avorrit; no perquè sigui mandrós, que no ho sóc, sinó perquè, des del punt de vista de gestió, només el que és gestió, ja que una cosa és la gestió i una altra fer una cosa més, ja no sabíem què més fer: havíem baixat

moltíssim les despeses, teníem un altíssim nivell d'eficiència i molt bons productes... i jo al matí quan em llevava pensava: 'Però si això ja funciona!' Teníem un equip molt bo, i jo intento rodejar-me de gent bona, perquè així és com se t'acudeixen coses... i crec que Sant Benet ens va engrescar, ens va donar il·lusió, Sant Benet junt amb altres projectes que vam posar en marxa en aquells moments..."

Un cop conscient Roqueta del suport intern i extern que el projecte podia tenir, van començar les converses amb la propietat, inicialment per confirmar que aquesta tenia interès de vendre. D'aquestes converses inicials, Valentí Roqueta i Adolf Todó van concloure que la compra era possible, tot i que seria un procés difícil pel fet d'haver de negociar amb més de vint propietaris. Todó insistia a assenyalar:

"La visió va ser del Valentí. Ja sabeu que els financers som animals porucs... no prudents, sinó porucs, i nosaltres érem una caixa petita, i jo intuïa que tot plegat seria extremadament costós, i per tant la meva obligació era contenir els entusiasmes del meu president. Encara sort que ell va ser més persistent insistint que no pas jo contenint, i la veritat és que és absolutament el seu mèrit el de visionar des del moment zero que això podria tenir un gran recorregut. En Valentí és un gran coneixedor de la Catalunya Central, l'ha viscut molt, ell i la seva família: el seu

pare havia estat alcalde, i ell mateix havia estat president de la Cambra de Comerç i Indústria de Manresa, i és impulsor de la denominació vitivinícola d'origen Pla de Bages. Un home que estima molt el Bages... I Sant Benet era el monument que tothom coneixia però que era alhora desconegut perquè no era visitable; ell pensava que el monument tenia un gran potencial però que, si no es feia res, al cap de trenta anys Sant Benet ja no hi seria... i ell sentia que s'havia de fer alguna cosa, i que ningú més que Caixa Manresa faria res. Recordo que em deia: 'Això, Adolf, ho hem de fer nosaltres', referint-se no a nosaltres com a persones, sinó a nosaltres com a Caixa Manresa."

Les negociacions per comprar el monestir s'iniciaren, doncs, l'any 1998 i van durar aproximadament un any. Un cop assolit l'acord, es va invertir un any més en tasques organitzatives i en tràmits al si de Caixa Manresa, fins a materialitzar-se la compra l'any 2000, per un import aproximat de 7 milions d'euros.

El procés de compra va ser relativament ràpid, però força complex. Segons Adolf Todó, que es féu càrrec de les negociacions directament amb la propietat:

"El fet que en el passat ja s'hagués intentat salvar el monestir junt amb les administracions havia generat moltes expectatives, i els propietaris ja tenien una xifra al cap, que venia d'aquelles con-

verses prèvies amb l'Administració. Em va costar molt descavalcar-los d'aquella xifra... I el procés va ser complex també pels interessos diversos, econòmics i vitals, dels seus propietaris: és clar que no tenia sentit per a nosaltres fer una compra parcial del monestir, i va costar molt obtenir l'acord de tots ells."

En efecte, els accionistes majoritaris podien esperar un acord econòmicament interessant i la negociació es preveia relativament senzilla; però els accionistes minoritaris volien seguir gaudint de l'ús privat del monestir: hi anaven els caps de setmana, en família, hi feien festes amb els amics, etc. Això va ser una dificultat addicional, que s'afegí a la de valorar econòmicament el monestir i d'establir-ne un preu, aparant la xifra que inicialment tenien al pensament els propietaris. Adolf Todó explica de forma molt clara el problema principal:

"No existeix un mercat de monestirs; no teníem forma d'establir un barem, ni possibilitat de comparar el monestir amb res més. Per tant, vam pagar el preu de mercat, un preu que no sé si és car o barat, només sé que és el preu en el qual ens vam posar d'acord; de fet, amb la compra vam crear el mercat de monestirs, un mercat amb una sola transacció, però al cap i a la fi, un mercat... En els últims moments de la negociació va fallar una de les parts, i va semblar que hauríem d'abandonar-ho tot, però en quaranta-vuit hores els fami-

liars van convèncer el propietari reticent, i vam poder comprar."

Adolf Todó va portar les negociacions amb total discreció, sense coneixement per part d'altres membres de l'equip directiu. En l'acord final, Caixa Manresa adquiria també tot el mobiliari del monestir, amb més de dues mil peces inventariades, a fi d'afavorir els accionistes minoritaris, a qui es va pagar així una mica més del que proporcionalment hauria correspost.

És significatiu que Caixa Manresa pogués comptar amb una forta cohesió interna al voltant del projecte de compra, sense cap oposició per part de membres del Consell d'Administració, i també amb un important suport institucional extern i una opinió favorable per part de la societat civil. Això permeté que l'entitat tirés endavant la compra amb molta decisió i amb molta energia, i que el projecte nasqués amb simpatia. Eudald Tomasa, codirector del Pla Estratègic de Turisme i, posteriorment, responsable del projecte museogràfic del monestir, explicava com la notícia sobre la compra, de la qual s'assabentà per la premsa l'agost de l'any 2000, el va sorprendre molt positivament. Des de fora semblava que Caixa Manresa no només s'estimava el territori, sinó que hi contribuïa, tot prenent consciència de l'interès de valorar els seus actius, i de crear referents territorials. Des de dins, Valentí Roqueta veia com aquell somni de preservar una part emblemàtica del

territori prenia encara més sentit pel fet d'estar engrescant l'equip:

“Una de les coses que em va empènyer decididament a aquesta operació va ser que Sant Benet era un element molt positiu de cara a dinamitzar l'equip directiu, era posar un repte emocionant a la nostra gent. Significava un repte assumible, alhora una mica allunyat, però que precisament per això requeriria molt d'esforç i molt d'entusiasme. Engrescar l'equip directiu ha tingut conseqüències molt positives de cara al futur de la nostra caixa.”

El repte era, en efecte, engrescador però assumible si es tractava de restaurar el monestir; el que no s'intuïa l'any 2000 és que tot el procés de reflexió i de discussió entorn del projecte que s'iniciaria a partir de llavors posaria el llistó molt més alt. El petit somni de voler salvar un element identitari s'havia convertit en un repte assumible. Però ningú imaginava encara en aquell moment que, gràcies a la capacitat d'inspiració i mobilització interna i externa, aquell repte esdevindria amb el pas del temps un gran i engrescador projecte col·lectiu.

El que a partir de llavors va succeir és un exemple de com la incertesa al voltant d'un objectiu territorial incipient i les ganes de fer-lo créixer per part de les persones que el lideren possibiliten un petit miracle, la consecució d'un gran projecte. Específic d'aquest desenvolupament seria el fet que Caixa Manresa estava definint els fins de

la seva Obra Social i els valors corporatius al mateix temps que iniciava el projecte de Sant Benet, i que, a mesura que aquest projecte esdevenia més i més ambiciós, va nodrir de forma significativa la reflexió sobre el que havia de ser. •

CONSTRAINT PROJECTES

[2000-2004]

Just després d'haver adquirit Sant Benet, Caixa Manresa va començar a intuir-ne el potencial. L'entitat disposava ara d'un actiu que podia tenir moltes funcions diferents, i calia reflexionar sobre quina o quines eren les més adients. Alhora, un cop fet públic l'acord de compra, hi començà a haver cert interès per part d'institucions i de la societat civil per saber què es volia fer amb el monestir.

EL CAMÍ DE LA INNOVACIÓ

Malgrat que retroactivament pugui semblar que les accions que es van dur a terme s'inserien totes en una reflexió estratègica ben estructurada, el cas no va ser aquest. Així ho recordava Valentí Roqueta quan ens expressava això que segueix:

“Si hagués de dir que tot el que vam fer va estar ben planificat, mentiria... No ens vam conduir per la racionalitat estratègica... Jo tinc constància que aquesta no hi va ser enlloc, però en canvi sí que hi havia uns paràmetres molt clars que van anar sortint.”

I el que sí que es va donar, en aquells moments d'incertesa inicial, va ser una gran sintonia entre el president i el director general, que treballaven a dues bandes per generar aliances. Mentre que Valentí Roqueta contrastava amb persones externes les idees que ell i Adolf

Todó anaven tenint, aquest últim informava de la compra i implicava en les decisions tot l'equip directiu.

“Internament tot va anar molt bé -relata Todó-: jo he tingut la sort de tenir sempre caps que m'han tibats per dalt, i col·laboradors que m'han pressionat per baix. I això és esplèndid, t'impulsa amunt, et fa créixer... En aquest projecte va passar això: el president em tibava per dalt i molt aviat, en qüestió de dues setmanes, vaig sentir el suport per baix de l'equip directiu. També és veritat que durant aquelles setmanes algú va dir-me: 'Adolf, que ens hem begut l'enteniment, aquí? Aquest projecte és molt gros; hem de fer un projecte que no sabem què ens costarà...' Però de seguida tothom ho va veure clar i s'ho va fer seu.”

La primera acció d'Adolf Todó va consistir a organitzar una reunió de pluja d'idees amb l'equip directiu, format per Feliu Formosa, Jaume Massana, Josep Vives, Ferran Viladomat, Jaume Torras i Pere Ribera. Segons relata Adolf Todó, en aquella reunió “van sorgir ja el 60 % de les idees del que després ha acabat essent Món Sant Benet”. “No vam posar cap restricció al nostre pensament”, diu Todó, “i vam anotar en un document les idees que anaven sorgint”.

Aquella reunió va servir de catalitzador de l'energia de l'equip directiu. Todó comentava d'aquesta manera les primeres implicacions del projecte:



Adolf Todó, director general de Caixa Manresa 1995-2008.

“Ja vàiem llavors que caldria fer alguna cosa més que restaurar el monument; calia impulsar una cosa més ambiciosa, més trencadora; vàiem que, a més de restaurar, potser caldria fer un hotel, un centre de convencions, un museu que no teníem del tot clar... I, si bé el pressupost que teníem al pensament era de 20 milions d'euros, llavors ja ens semblava moltíssim. Ben aviat el Banc d'Espanya va expressar la seva preocupació... Jo tenia fama de persona prudent, i em va intranquil·litzar que l'organisme regulador s'espantés, però és ben comprensible: el que interessa al Banc d'Espanya és que mantinguem un bon nivell de reserves, no pas que reinvertim tots els beneficis. Això ens obligà a prendre decisions: vaig portar al Consell un compromís que jo vaig assumir amb el governador del Banc d'Espanya, que no destinaríem més del

32 % dels beneficis a aquest projecte. Vam haver de reestructurar molt l'Obra Social, i ho vam aprofitar per fer una reflexió profunda sobre el que havíem fet fins llavors. Però, sobretot, vam haver de ser més eficients en la nostra gestió, ja que necessitàvem augmentar els beneficis per poder invertir en el projecte. L'establiment d'aquest límit màxim va tranquil·litzar el Banc d'Espanya, tot i que vam tenir uns temps difícils, al territori, perquè vam haver de retallar algunes actuacions que l'Obra Social havia fet els darrers anys; vam rebre queixes d'algunes institucions, i de persones molt vinculades al territori, que escrivien als mitjans i que històricament havien estat prescriptores nostres, i que ara estaven descontentes. Això ens va forçar a una profunda reflexió i a concloure algunes coses que vam explicitar: que la nostra caixa, dinàmica i petita, no

havia de servir per resoldre els problemes pressupostaris de cap administració, que no havíem de substituir les administracions, i que havíem de seguir una política de no repetició continuada, és a dir que la nostra Obra Social no havia d'ajudar per sistema cap institució concreta, perquè això acaba creant disfuncions i mecanismes perversos”.

Valentí Roqueta i Adolf Todó assenyalen que aquells primers passos, les reunions internes i les decisions preses en l'Obra Social, van anar guiats per la idea que, fos quin fos l'ús que finalment es donés a Sant Benet, en tots els casos el monument havia de complir una funció social i/o cultural. Amb això quedava clar que calia donar un contingut a la restauració que es fes; és a dir que, a més de restaurar el monestir, Caixa Manresa havia d'oferir alguna cosa amb el projecte de Sant Benet. Per tant, els treballs de restauració no es podien iniciar sense tenir clars els continguts a desenvolupar, i l'ús o usos als quals es destinaria el monestir. La idea que Sant Benet pogués alhora contribuir de forma important al desenvolupament econòmic del Bages, essent l'eix vertebrador d'altres iniciatives territorials en curs, començava també a prendre pes; tot i que el projecte s'impulsava i s'entenia des de l'Obra Social de l'entitat, es vinculava ja d'alguna manera a una iniciativa econòmica; com hem vist, l'equip directiu pensava ja en la possibilitat de crear un hotel o parador de categoria (per exemple, en la xarxa Relais

& Châteaux), de fer sales polivalents per a convencions d'empreses, exposició i venda de productes locals, etc.

Fins i tot, una de les primeres idees del president, també present en la pluja d'idees de l'equip directiu, va ser la possibilitat que el monestir pogués acollir una comunitat religiosa. Amb la finalitat de comprovar la viabilitat d'aquesta idea, Valentí Roqueta va mantenir converses amb el llavors abat de Montserrat, Sebastià Bardolet, i amb el bisbat de Vic. El vincle amb Montserrat es justificava pel fet que l'abadia havia estat propietària de Sant Benet, des del segle XVI fins a la desamortització de Mendizábal; en aquell temps s'havia destinat Sant Benet a escola d'arts i havia estat també residència de monjos. Si l'última comunitat religiosa de Sant Benet tenia un vincle amb Montserrat, potser tenia interès recuperar aquest vincle. Però l'abat de Montserrat va manifestar l'opinió que la comunitat religiosa era força petita, i que tenint ja Montserrat, el Miracle i Sant Miquel de Cuixà, seria difícil obrir un nou front. Des del bisbat de Vic l'opinió va ser semblant, fet pel qual l'opció de destinar Sant Benet totalment o parcial a residència religiosa va quedar descartada. No, en canvi, la idea de mantenir i de recuperar d'alguna manera el passat del monestir i l'ambient de la vida monàstica. En aquest sentit es van perfilar dues línies: la primera suggeria fer un centre d'estudis d'art, incloent-hi la restauració



Desq. a dreta: Llorenç Ferrer i Eudald Tomasa. Conferència sobre el Pla d'usos i funcions de Sant Benet de Bages. 30 de maig de 2002. Auditori de la Fundació Caixa de Manresa.

dels mobles i/o l'exhibició d'obres, que podria tenir un cert vincle amb el fet que el monestir havia estat escola d'arts i oficis dels monjos, i va ser la raó per la qual Caixa Manresa va plantejar-se la possibilitat d'adquirir fons d'art i va tractar d'establir contacte amb la Fundació Magent, per tal de valorar l'interès de portar col·leccions prestigioses a Sant Benet. La segona línia proposava desenvolupar un projecte relacionat amb la gastronomia, per la vinculació dels monestirs amb la preservació de la cultura culinària, la cura dels productes de la terra i el conreu de la vinya. Aquesta podia ser també una manera de fer que els nous continguts mantinguessin un vincle amb el passat.

Tot seguit, i gairebé paral·lelament al procés de reflexió interna, es va encarre-

gar a una consultoria externa l'elaboració d'un pla estratègic del monestir. Eudald Tomasa, responsable d'aquest pla, explica l'encàrrec que va rebre:

“Em van proposar, el director general i Jaume Torras, llavors director de l'Obra Social, que participés en la redacció del pla director del monestir... Però un pla director ben fet fixa un programa d'usos, i no es pot fer sense saber quins són aquests usos. Jo vaig fer aquesta reflexió a Caixa Manresa, que no tenia sentit fer un pla director de la restauració si no se sabien els usos als quals es volia destinar Sant Benet, i el que vam elaborar va ser un pla estratègic. Era un pla estratègic centrat en el monestir, perquè en aquells moments el marc únic del projecte era el monestir, el concepte més ampli de

Món Sant Benet encara no existia. Vam elaborar un pla estratègic que contenia una anàlisi interna de Sant Benet, les seves potencialitats, i una anàlisi externa, comparativa de Sant Benet amb els altres monestirs i monuments, que plantejava el seu posicionament en diversos escenaris, sempre partint de la base d'un ús sociocultural i turístic.”

Segons relata Tomasa, aquell document, elaborat l'any 2001, va servir per descartar alguns escenaris possibles. Fer un hotel-parador o un parc temàtic podria tenir sentit, però no podia ser la peça clau d'un projecte impulsat per una obra social. En el model que resultava del pla, ja hi havia la idea d'un concepte museogràfic diferent, de donar valor al continent mitjançant un contingut de qualitat, i també la idea que si es volia posar Sant Benet en el mapa calia completar la museografia amb altres usos turístics. El model dissenyat pel pla estratègic va ser la primera hipòtesi seriosa sobre el que es podia fer, i va funcionar com a base ideològica per tirar endavant el projecte i per bandejar altres hipòtesis que estaven a l'aire.

“Es tractava -relata Tomasa- de completar el valor de les pedres amb una experiència de visita interessant, per tant, donant molta importància als continguts. I una de les coses que va quedar clara va ser que, si es volien explotar les possibilitats d'aquest equipament, no es podia limitar el projecte al recinte del

monestir, sinó que havia de tenir diversos serveis al seu entorn immediat.”

En efecte, era pensable aprofitar l'edifici del monestir per a tots els serveis i activitats, però el fet que l'entorn estava molt degradat portava a considerar la possibilitat d'arribar a acords amb la Generalitat i l'Ajuntament de Sant Fruitós per fer un pla urbanístic del sector que fes possible ampliar l'àrea dedicada a activitats a Sant Benet. Arran de totes aquestes reflexions, Caixa Manresa va decidir adquirir també tota la colònia Carbó i els horts del voltant del monestir, i va negociar amb diversos propietaris al llarg dels anys 2001 a 2006. Caixa Manresa assegurava d'aquesta manera la preservació de l'entorn, declarant com a rústic protegit els voltants del monestir i l'àrea a edificar. A partir de llavors Sant Benet comptaria amb 18 ha en les quals desenvolupar serveis i activitats.

“Una de les experiències més impactants que he tingut en aquest projecte -relata Tomasa- és quan vaig trobar-me finalment amb l'Adolf, un cop redactat el pla estratègic. Jo portava el document, per explicar-l'hi, i vaig trobar que ell l'havia treballat moltíssim, subratllant, marcant-ne fragments. Va ser una satisfacció molt gran que es llegís allò de la manera com ho va fer, perquè això em deia a mi que ell veia el projecte com una oportunitat, i no només com un favor al territori, que la Caixa estava obligada a fer.”

Semblava, doncs, en aquells moments que l'aposta que s'anava perfilant diferenciaria clarament Sant Benet dels altres monestirs romànics de Catalunya, i l'Obra Social de Caixa Manresa de l'Obra Social de qualsevol altra caixa. Guiat per la passió i no només per l'anàlisi racional, s'estava produint un procés de canvi a l'equip de Caixa Manresa. Pensar Sant Benet implicava pensar també la mateixa Caixa, no només perquè, com hem vist, requeria una redefinició dels paràmetres de la seva Obra Social i un manteniment de l'eficiència en la gestió aconseguida des de la incorporació d'Adolf Todó, sinó, sobretot, perquè l'abast econòmic i la potència conceptual del projecte estaven fent que l'acció de Caixa Manresa canviés en significació i en sentit, tant per als de dins, per als empleats i directius, com per als de fora.

DOS EIXOS BÀSICS: EL PROJECTE MUSEOGRÀFIC I LA FUNDACIÓ ALÍCIA

En tot el procés d'anàlisi i bandejament d'idees hi va jugar també un paper rellevant la discussió sobre el nombre de visitants que es volia aconseguir. Si bé el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya ja havia aprovat un primer pla director del monument, en què es proposava exhibir obres d'art a Sant Benet, Adolf Todó era conscient que una simple

restauració, tot i acompanyada d'obres d'art, seria insuficient:

“El nombre de persones interessades en l'art romànic, a Catalunya i arreu, és molt reduït... -relata-. Per això vam fer un altre plantejament. Vam pensar quanta gent volíem que hi vingués. Si volíem acollir unes 140.000 persones/any calia fer-hi activitats. ‘L'única manera de fer que Sant Benet sigui un pol d'atracció cultural i turístic’, dèiem, ‘i que ens converteixi també en una caixa singular, és fer que ens ajudi a construir el nostre relat, els nostres valors...’ Un relat i uns valors que també llavors estàvem construint. Volíem ser una entitat petita, però innovadora, amb espurnes als ulls, dinàmica, amb il·lusió, i volíem que aquest monument acabés respirant aquest aire. Volíem transmetre el sentiment de compromís amb l'excel·lència, però no volíem ser elitistes... A més, semblava que havíem d'anar de pressa. Al monestir feia cent anys que ningú hi feia res, i el fet que la nostra caixa el comprés va generar moltes expectatives al territori. Vam notar la pressió. Però vam decidir que no havíem de córrer, i vam fer una planificació militar, una llarga planificació, per no donar passos en fals, per no fer errors de concepte, i una molt ràpida execució.”

Aquest període entre 2001 i 2004 es pot entendre com el moment en què, sense pressa però amb determinació, es van anar plantejant diverses hipòtesis per a Sant Benet i, un cop analitzades, es van assumir els principals riscos del projecte, pel que fa a la seva



Eudald Tomasa.

conceptualització. D'altra banda, “durant aquells anys havíem de ser més eficients i anar estalviant per al projecte”, relata Todó, “ja que havíem de complir els compromisos adquirits amb el Banc d'Espanya”. Va ser aquest el període en què Todó i l'equip directiu van prendre consciència i alhora van contribuir que el projecte anés molt més enllà de la restauració del monument:

“El problema que teníem inicialment -explica Todó-, que era el de dir ‘això ens costarà molts diners... és massa gran per a nosaltres’, el vam resoldre per elevació: si allò era molt gran i ens havia de costar molts diners, doncs en costaria encara més, però en lloc de ser un problema, com hauria estat en cas que haguéssim fet una restauració *al uso*, esdevenia una gran oportunitat per al territori i per a Caixa Manresa. Pel que fa al projecte museogràfic, vam assumir que, si volíem atraure un nombre significatiu de visitants, havíem de fer un projecte innovador, basat en les noves tecnologies.”

En efecte, just després del pla estratègic es va encarregar el projecte museogràfic a l'empresa dirigida per Eudald Tomasa (Transversal Produccions Culturals), que ja col·laborava amb Caixa Manresa en projectes d'imatge i comunicació. No es tractava pas de subcontractar totalment la part més ideològica del projecte, sinó de comptar amb un proveïdor altament qualificat i fer un seguiment de l'encàrrec des del més alt nivell de l'entitat:

“Vam fer moltes sessions de treball amb l'Eudald Tomasa -relata Roqueta- per pensar un fil conductor, i en va sortir la idea de museïtzar el monestir en dues versions, la medieval i la modernista, els dos períodes històrics més significatius que té el monestir.”

Val a dir que Caixa Manresa comptava ja des de l'any 2000 amb un arquitecte coordinador de tot el projecte, Josep Maria Esquiús, i que sota la direcció d'aquest

es va començar a elaborar el pla director del monestir, que partia del model definit al pla estratègic. A més, l'any 2001 s'havien iniciat ja els treballs de restauració del campanar, element que quedava fora del projecte museogràfic general; aquesta actuació va contribuir també a calmar la urgència que la gent del territori tenia de veure que Caixa Manresa ja estava fent alguna cosa a Sant Benet.

Juntament amb aquest projecte museogràfic, es va començar a pensar ja llavors en el segon element tractor del complex de Sant Benet. Aquest segon element clau havia de tenir com a eix el vincle de Sant Benet i de la vida monàstica amb l'alimentació. Hem vist que aquesta era una idea que s'havia treballat des del principi; però el que sí que fou específic d'aquest moment va ser la conceptualització d'un projecte que articulava alimentació i ciència des d'una perspectiva i amb una fita social. Així, l'any 2003 Caixa Manresa va contactar amb la persona clau, Ferran Adrià, a partir del qual es va construir l'embrió del projecte Alimentació i Ciència (Alícia),⁵ que es va estructurar financerament i organitzativa mitjançant una fundació en què participen Caixa Manresa i la Generalitat de Catalunya. Però per tal que això fos possible van confluïr una sèrie d'elements.

En els primers anys del segle XXI es va viure a Catalunya una gran eferves-

cència en l'àmbit de la gastronomia, i es parlava ja d'una mena de revolució culinària. No només pel talent associat a persones com Ferran Adrià, Carme Ruscalleda, Santi Santamaria o Joan Roca, sinó també perquè la cuina es va començar a tractar des d'altres perspectives, en especial l'antropològica i la científica. Toni Massanés, actual director de la Fundació Alícia, relata així el que estava fent aquells anys i com va entrar en contacte amb Sant Benet:

“Sóc un diplomata en cuina que he fet molt poc de cuiner, i molt de professor i d'investigador de l'alimentació a la Universitat de Barcelona. En aquell temps vaig començar a fer de periodista... Era cronista de la revolució en el món de la cuina, a la ràdio i a la premsa, a Catalunya i en especial a la Catalunya Central, al diari *Regió 7*... I se'm va començar a conèixer perquè, a més, sóc d'aquí, de Berga. Al febrer i març del 2002 vam organitzar amb Jorge Wagensberg un cicle de conferències al Museu de la Ciència, anomenat *Ciència i cuina: trobades per als cinc sentits*. Van ser set converses entre reconeguts representants de la cuina d'autor, científics, sociòlegs, historiadors i especialistes. En les jornades es va analitzar la cuina i la gastronomia des d'un punt de vista multidisciplinari. Es tractava d'entendre el plaer culinari, i de veure com la investigació del gust se serveix dels avenços ci-

⁵<http://www.alimentacioiciencia.org/>



D'esquerra a dreta, Adolf Todó, Valentí Roqueta, Josep Esteve i Ferran Adrià.

entífics en física, química, biologia i medicina. Aquestes van ser les jornades que més gent va acollir el Museu de la Ciència en la seva antiga seu... Jo estava ficat en tot aquest món, i un bon dia em va venir a trobar l'Adolf Todó, i ell i Valentí Roqueta em van portar a visitar Sant Benet. Em van ensenyar la Casa de l'Amo i em van dir que estaven pensant de fer alguna cosa relacionada amb la cuina. Jo estic vinculat a la recerca en alimentació, amb historiadors i antropòlegs, i sóc molt amic d'Antoni Riera Melis, vicepresident de l'Institut d'Estudis Catalans, catedràtic d'història medieval i gran coneixedor de la història de l'alimentació, que havia treballat sobre els monestirs, i el vaig fer venir a ell i a Jesús Contreras, catedràtic d'antropologia i padrí meu en tot això de 'pensar el menjar'... Vam pensar de

fer alguna cosa al monestir, un museu o un centre de dinamització de la cuina, i vam fer un full que vam passar a l'Adolf [Todó]. Però ja en aquells moments jo vaig dir a Caixa Manresa que si volien fer alguna cosa potent havien de parlar amb Ferran Adrià. Jo estava assessorant llavors l'Ajuntament de Barcelona, que també volia fer alguna cosa en l'àmbit de la cuina, i passaven moltes coses al sector... Però els que ens movíem en l'àmbit culinari ja teníem clar que aquesta persona era un crack absolut, que no en neixen com ell ni cada cinquanta ni cada cent anys, tot i que això era abans que Ferran sortís a la portada del *New York Times*."

Prèviament a aquests contactes amb Massanés, des de Caixa Manresa s'havia parlat amb Carme Rusalleda, que tenia



Marta Lacambra, Ferran Adrià i Toni Massanés revisant els plànols de la futura seu de la Fundació Alicia.

una relació estreta amb el president i amb el mateix Adolf Todó. La van convidar a visitar Sant Benet, i es va mostrar entusiasmada per desenvolupar un projecte relacionat amb l'alimentació, però va dir una cosa clau: "Si em teniu a mi tindreu un cuiner, però si teniu el Ferran Adrià ens tindreu a tots." Tot semblava, doncs, apuntar cap a ell.

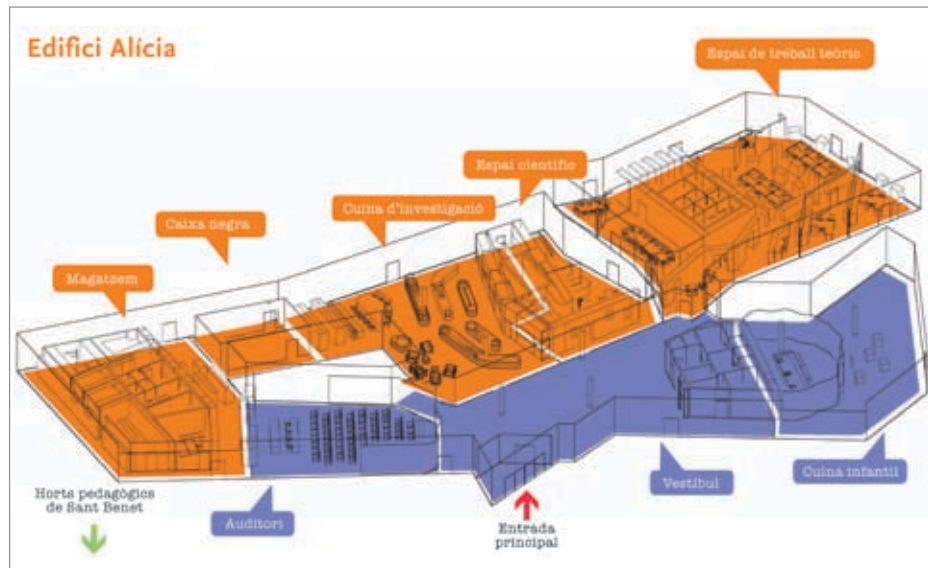
Adolf Todó va prendre contacte amb Ferran Adrià poques setmanes després que aquest fos portada i ocupés deu pàgines al *New York Times*, l'agost de 2003.⁶

"Em van cridar de Caixa Manresa -relata Adrià- i em van dir que venien de part

de la Carme Rusalleda. Cada dia m'arribaven molts correus electrònics amb propostes, i llavors atenia a tothom; ara és més difícil. Llavors va venir l'Adolf i el vaig escoltar. Jo en aquells moments ja tenia algunes iniciatives en curs, anava plantant llavors, però trobava a faltar un projecte que pogués aglutinar el que jo anava pensant i fent."

Todó explica: "El vam convidar a Sant Benet, i vam fer pa amb tomàquet i pernil, i vam fer un foc a terra, i li vam explicar el nostre petit somni. Ell va dir molt ràpid que marxava a la Xina, però que en parlariem en tornant. Quan va tornar de la Xina havien preparat amb en

⁶Vegeu el cas "Creatividad: Ferran Adrià", redactat per Marcel Planellas i Silviya Svejnova, ESADE, 2007. http://www.elbulli.com/esade/Caso_Ferran_Adria_and_elBulli-ESADE_ca.pdf



Toni Massanés un document de catorze pàgines, i aquest document és interessant perquè explica gran part del que a l'últim s'ha fet... No descobreixo res de l'enorme intuïció que té en Ferran."

Per Adrià, aquest document "explicava el que crec que l'alta cuina pot fer per la societat, i va ser el nucli del que seria després Alicia".⁷ "A partir d'aquí", continua Adrià, "vaig demanar a Caixa Manresa que oferís, perquè jo tenia clar el finançament mínim amb què calia comptar perquè el projecte pogués tirar endavant. A l'Adolf li xocava que un cuiner com jo, per molt Ferran Adrià que fos, sabés també

d'economia. I ens vam entendre de seguida, perquè és com jo."

"Ferran Adrià ens va ensenyar aquell document -relata Todó- i molt aviat va dir: 'A mi em fan perdre molt el temps, i jo no faré res amb vosaltres si el projecte té ambició local, només ho faré si té ambició global.' Amb això ens vam posar d'acord de seguida, perquè nosaltres volíem fer una cosa molt ambiciosa... però ell no és de parlar per parlar, i em va preguntar, de manera molt directa: 'Quants diners hi penses posar?' Era una pregunta absolutament pertinent, i a mi m'agraden les preguntes directes perquè llavors també puc

ser directe. Li vaig dir que faríem un edifici de 1.000 m² (al final han estat 2.000) i que pagariem el manteniment anual. Ell em va preguntar si ho deia seriosament; li vaig dir que sí i després vaig pensar que no sabia com ho explicaria al Consell d'Administració tot allò... Però, com que tenia tota la lògica, ho vaig poder explicar bé. Així, el Ferran es va incorporar al projecte, per gran satisfacció nostra, i crec que també seva." Per a Ferran Adrià, "va ser crític que Caixa Manresa s'atrevis a posar diners en el projecte, perquè de bones idees en circulen moltes, però no la decisió per tirar-les endavant".

Ferran Adrià tenia clar quina havia de ser l'estructura bàsica d'Alicia, i que aquella iniciativa havia de créixer i desmarcar-se del Taller del Bulli.⁸ En efecte, el 2003, i gràcies al contacte amb Pere Castells, científic i afeccionat a la gastronomia, es va crear el departament científic d'elBullitaller, que, en anar-se desenvolupant el projecte de la Fundació Alicia, hauria de servir de pont entre aquesta i el Taller.

Per desenvolupar les idees bàsiques d'Alicia, Ferran Adrià va contactar Toni Massanés, que ho explica així:

"Gairebé no ens coneixíem personalment... jo coneixia bé El Bulli com a client

i feia un temps que analitzava la importància trascendental de l'aportació d'en Ferran a l'àmbit culinari. Tot i que no teníem un tracte personal fruit ni continuat, jo ja havia escrit articles a la premsa i presentat conferències sobre ell en diverses universitats, perquè m'havia apassionat per la seva dimensió culinària i estètica, i pel seu acostament al llenguatge científic. Aquest llenguatge no només era nou, sino que suposava un canvi de paradigma: un cop cada molts anys neix un geni que hi veu més enllà; que esmicola la realitat generant un nou paradigma d'interpretació. I ho fa amb una evidència tan clara que necessàriament acabem entenent el que proposa. En aquelles jornades del Museu de la Ciència ell m'havia dit: 'Tu ets una de les persones que més coneix i més entén el que jo faig...' Després d'això el vaig trobar el 2003 al Fòrum Gastronòmic de Vic; ens vam saludar i prou. Però llavors se m'apropa i diu: 'Tu què estàs fent ara?' Jo vaig dir: 'Què vols dir, ara... aquesta setmana, aquest mes...?' I em va dir: 'No, els propers anys' I va dir que havíem de parlar. Vist des d'ara, la idea del Ferran era que ell havia fet un taller, que era una mena de departament de R+D de la seva empresa, tot i que ell no ho diria així, però que la gran revolució d'Alicia era que normalitzava el coneixement. El sector de la restauració és important, hi ha moltíssim

⁷<http://www.youtube.com/watch?v=AyXKvtcWurs>

⁸El Taller del Bulli és un ampli laboratori de R+D ubicat a la ciutat de Barcelona on s'investiguen tècniques i conceptes relacionats amb la gastronomia. En aquest laboratori l'equip de Ferran Adrià, amb el seu germà Albert i Oriol Castro, experimenten amb tècniques gastronòmiques, sabors, textures i olors, que després traslladen a noves receptes.

simes petites empreses a tot el territori, que generen llocs de treball directes i indirectes, en tant que permeten el desenvolupament del turisme gastronòmic, que òbviament es centra en els restaurants. Ell pensava que aquest taller seu havia de canviar d'abast, i ser un taller per a tots els cuiners. Ell tenia les idees bàsiques i em va demanar a mi de desenvolupar-lo. Però durant molt temps vaig pensar que simplement em demanava ajuda en la definició conceptual, i que un cop fet això jo desapareixeria del projecte; no va ser fins més endavant que vaig tenir clar que em proposava d'incorporar-me a Alícia com a director, i que m'hi vaig comprometre.”

Ferran Adrià afirma: “Toni Massanés era imprescindible. Era algú a qui tothom tenia respecte, algú que sap molt de cuina i amb molta mà esquerra. La seva funció era i és primordial. I el Toni va ser una de les condicions que jo vaig posar a l'Adolf

Todó per tirar endavant, perquè de Toni només n'hi ha un: era l'única persona, no en sé d'altra, que no tingués interès econòmic al món de la cuina.”

A partir de llavors les idees embrionàries d'Alícia van anar prenent pes, i es van iniciar unes setmanes de molts contactes entre Adolf Todó, Toni Massanés i Ferran Adrià.

“Ens vam anar parlant durant un temps -relata Massanés-, fins que va arribar un moment que el projecte havia anat creixent i vam veure clar que era un projecte de país, prou important per anar a la Generalitat i dir que creïem que el centre de recerca alimentària a Sant Benet podria tenir una dinàmica que interessaria la Generalitat per a la promoció dels productes catalans, del turisme de qualitat, etc. Llavors vam demanar entrevista amb el president Pujol...”



D'esquerra a dreta: Adolf Todó, Valentí Fuster, Ferran Adrià i Valentí Roqueta.

Caixa Manresa havia mantingut diverses converses amb el president de la Generalitat, ja des de la compra del monestir, però l'acord sobre Alícia es va produir com a resultat d'una visita molt al final del mandat de Pujol, el 2003, tot i que la Fundació no es va constituir fins a l'any següent. En aquella visita, Valentí Roqueta, Adolf Todó, Jaume Torras, Ferran Adrià i Toni Massanés van explicar el projecte que havien iniciat.

“Vam obtenir del president el vistiplau per tirar endavant el projecte -relata Roqueta-. Aquest projecte l'hauríem pogut fer sols, Caixa Manresa, i fins i tot en aquell moment pensàvem que seria més pràctic, i que potser no era convenient estar vinculats al món de les institucions polítiques, que potser ens incomodaria. Però finalment ens va semblar que tenia més consistència, i que tenia més sentit (tenir el suport de la Generalitat) si era un tema de futur (per a Catalunya).”

La Fundació Alícia, constituïda el 2004 amb quatre patrons de Caixa Manresa i quatre de la Generalitat de Catalunya, i una dotació per part de cada institució de 300.000 €, compta amb Ferran Adrià com a president del Consell Assessor. Inicialment, Alícia va establir la seva seu en un pis propietat de Caixa Manresa a Barcelona, al carrer Casp, i va incorporar Toni Massanés com a director i Pere Castells i Ingrid Farré, del departament científic d'el Bullitaller.

Adrià ho explica així: “Vam fer molt bé aquesta transició, perquè no hauria tingut cap sentit no fer res fins a tenir acabat el nou edifici. Alícia va anar treballant des del carrer Casp al mateix temps que el projecte es definia més clarament i es feien les obres del nou edifici a Sant Benet... En algun moment vaig pensar que el Taller (del Bulli) potser també es podria traslladar allà, però després vaig veure que convenia no barrejar les dues coses. Per motius ètics: El Bulli és un negoci, i Alícia és tota una altra cosa”.

Un cop constituïda la Fundació Alícia, va seguir la reflexió al si de Caixa Manresa sobre la naturalesa de la contribució de l'Obra Social. Perquè, més enllà del suport que Caixa Manresa donava al sector gastronòmic i l'impuls indirecte al turisme de la Catalunya Central, era clar que Alícia havia de tenir també una funció social. Ben aviat es va veure que invertir en recerca tenia sentit si aquesta servia per millorar els hàbits alimentaris i, per tant, per millorar la qualitat de vida. La importància donada per Caixa Manresa a aquest element va ser motiu de la incorporació del reconegut cardiòleg Dr. Valentí Fuster com a assessor científic i responsable de la vessant de salut i educació alimentària impulsada per la Fundació Alícia, a partir de l'any 2004. Valentí Roqueta, Adolf Todó i Ferran Adrià van anar a trobar Valentí Fuster en un hotel del Poble Nou.

“Teníem una bona relació amb en Valentí -relata Roqueta-. Té vincles fami-

liars amb Cardona, a més d'haver promogut algunes iniciatives territorials, com el projecte de la seva Fundació Vila Medieval de Cardona... De seguida hi va haver molt bona química entre ell i en Ferran.” Explica Adrià: “Jo no el coneixia de res... però li vaig dir: ‘Valentí, no em fallis; aquí hi has de ser perquè aquesta és una qüestió de país.’”

Clau per a aquesta aliança va ser, segons Roqueta, que tant a Ferran Adrià com a Valentí Fuster els motivava la idea que els seus coneixements, de vàlua reconeguda internacionalment, es poguessin aprofitar per a un gran projecte de desenvolupament social del territori, que comptava amb fort suport institucional, privat i públic. Ferran Adrià manifestava significativament: “Tots els presidents de la Generalitat que hem tingut des de llavors han donat suport a Alícia; i per a mi és important que el president del meu país doni suport a aquesta iniciativa.”

D'aquesta manera, el projecte d'Alícia es va anar articulant, durant els anys 2003 i 2004, en les seves vessants científica, social i educativa. Addicionalment, Alícia es va proposar ja llavors de continuar la tasca engegada pel Premi Fundació Caixa Manresa 2003, atorgat a l'Escola Agrària de Manresa, mitjançant el qual s'havia aconseguit recuperar més de tres-centes espècies agrícoles fora dels circuits comercials. Per a continuar aquesta tasca es va incorporar al programa d'activitats d'Alícia la creació

a Sant Benet d'un hort experimental, del qual més endavant es definiria també un doble objectiu: d'innovació per al sector turisticogastronòmic (hort gastronòmic) i el sociopedagògic (hort educatiu).

És així com a mitjan 2004 el projecte de Sant Benet començava a ser visualitzable: havia d'incloure la restauració del monestir amb una proposta museogràfica innovadora, tant conceptualment com tecnològica, que s'havia encarregat a l'equip dirigit per Eudald Tomasa (Transversal Produccions Culturals), i que combinava la dimensió didàctica amb l'emocional, amb un plantejament multisensorial; i s'havia constituït la Fundació Alícia, responsable d'impulsar un projecte internacional prestigiós. Quedava també clar que calia fer un centre de convencions i congressos de primer nivell, si bé encara mancava un agent col·laborador de Caixa Manresa en aquesta vessant. Però, sobretot, Adolf Todó era conscient del risc assumit, dels compromisos ja establerts amb persones i institucions, i conscient de les expectatives creades al territori. Tot plegat feia imparabile el projecte: calia posar fil a l'agulla amb la definició detallada dels projectes bàsics i executius, i articular els projectes parcials en un sol projecte comú, com a pas previ a la construcció dels nous equipaments i a la restauració del monestir. •

CONSTRAINT REALITATS

[2004-2007]

Després d'uns anys en què Adolf Todó

havia portat el pes del projecte, amb el suport del president Valentí Roqueta, s'havien concretat les aliances clau. “Vam veure -relata Roqueta- que calia encarregar aquest projecte a una altra persona, una persona que tingués prou personalitat per poder parar els cops, perquè aquest projecte ens xuclava molt.” Va ser en aquest moment que Caixa Manresa va incorporar Marta Lacambra a l'equip directiu, com a directora de l'Obra Social. Per a Todó, “calia algú amb capacitat de gestió i amb sensibilitat cultural, i era important que la Marta hagués estat secretària general de Cultura”. Efectivament, Marta Lacambra, a més d'una important experiència universitària en el camp de l'economia i l'empresa, havia tingut també una llarga trajectòria en la Generalitat, primer com a subdirectora general de Gestió Econòmica, després com a subdirectora general de Planificació Escolar i subdirectora general de Gestió de Centres Docents i finalment com a secretària general del Departament de Cultura i posteriorment del de Medi Ambient.

ARTICULANT EL COMPROMÍS AMB EL PROJECTE

La nova directora va incorporar a l'equip algunes persones més, i en especial Carles Ribas, com a coordinador del projecte de Sant Benet.

“Jo havia treballat amb la Marta a l'Agència Catalana de l'Aigua -relata Ribas-, i quan em va cridar el maig del 2004 per proposar-me de participar en el projecte vam anar a Sant Benet i allà em va explicar què era el que Caixa Manresa estava pensant fer. Perquè en aquells moments estava encara tot per fer. Jo amb ella havia treballat molt bé, i li vaig dir que si m'hagués trucat per a un altre projecte també li hauria dit que sí: tant ella com l'Adolf són persones amb un alt grau de credibilitat, que fan que et casis simplement amb una idea... Però també li vaig dir, tot seguit, que si en lloc d'ella m'hagués trucat el dimoni i m'hagués explicat el projecte, segurament també m'hauria caçat, perquè la mateixa idea ja era molt potent.”

El 2004 encara estava tot per fer.

“Quan em vaig incorporar -relata Lacambra-, l'Adolf em va marcar l'objectiu quantitatiu dels 140.000 visitants per any, i em va transmetre les seves pors, que es concretaven en la por que la inversió acabés essent exagerada en relació amb el nombre real de visitants i que els diversos projectes (del complex de Sant Benet) no tinguessin prou sinergies entre ells, i el projecte global fos de poc interès.”

Amb relació a la inversió, el president i el director general temien que el projecte no fos sostenible, i que suposés un llast per a futurs dirigents de l'entitat.

“Pensàvem que Sant Benet no havia de ser mai un negoci -relata Todó-; però que havia de generar prou recursos per mantenir-se per sempre més i per no xuclar l'Obra Social per sempre.”

Pel que fa a continguts, la proposta museogràfica i l'activitat de la Fundació Alícia podien fer que Sant Benet fos un pol d'atracció turística en ell mateix, però, més enllà, Caixa Manresa volia que el projecte contribuís a activar el sector hotelier del Bages, la restauració, l'oferta d'allotjament rural... és a dir, a cobrir, en la mesura que pogués, totes aquelles mancances conegudes del territori i identificades més clarament al Pla Estratègic del Sector Turístic del Bages, desenvolupat el 1998. I Caixa Manresa tenia clar que li faltava un soci que pogués ajudar al desenvolupament del producte turístic vist globalment. Un soci que, a més, pogués contrastar la viabilitat econòmica del conjunt.

“Ens semblava -relata Lacambra- que intentar donar vida a Sant Benet 10 hores al dia durant 365 dies l'any, que és el que volíem per aconseguir els 140.000 visitants, passava per completar el projecte cultural. Vam tenir la sort que tant l'Adolf com jo havíem estudiat amb Enrique García Castany, que en aquells moments era el conseller delegat del World Trade Center Barcelona, i vam llegir una notícia a la premsa, a principis d'agost del 2004, que estaven intentant trobar un enclavament per a un WTC no urbà, i que estaven

en contacte amb l'Escola d'Enginyeria Tèxtil de Canet, la qual tenia una antiga fàbrica, molt, molt petita... Ràpidament vam pensar que podríem col·laborar amb WTC i ens vam posar en contacte amb ells, i els vam dir que teníem una joia que Canet no tenia, el monestir de Sant Benet, i un projecte embrionari molt seductor: Alícia. Vam voler associar-nos amb WTC perquè les entitats financeres del que sabem és del sistema financer, i si a més som caixes sabem d'obra social; ara bé, gestionar congressos, convencions..., més val que ho faci qui en sap.”

El World Trade Center (WTC) es va incorporar com a soci de Caixa Manresa en el projecte de Sant Benet l'octubre de 2004, amb la responsabilitat inicial d'analitzar i proposar els projectes de la part turisticoempresarial. Tot i que l'acord va ser ràpid per la bona sintonia que va haver-hi entre les parts, no es va produir sense certa discussió interna: no semblava que fer instal·lacions per a congressos i convencions, i menys un hotel, pogués tenir massa relació amb l'Obra Social, si bé era necessari per rendibilitzar el conjunt, perquè els recursos obtinguts podien reinvertir-se a Sant Benet, i alliberar l'Obra Social dels anys següents, que podria dedicar-se a altres fites.

“No volíem fer un hotel... -relata Roqueta-, però WTC va insistir que era imprescindible per al conjunt del complex... De tota manera, volíem que fos un hotel 'contingut'.”

Efectivament, es tractava que les instal·lacions hoteleres i de restauració fossin un recurs catalitzador del turisme al territori, que tinguessin un volum suficient d'atracció però no per poder acollir tots els visitants, i impulsar el desenvolupament d'altres empreses a la comarca. Tot i que el sector turístic del Bages va viure amb cert recel els acords de Caixa Manresa amb WTC, amb la idea que Caixa Manresa els feia competència deslleial, de mica en mica es va anar reconduint aquesta visió.

Francisco Ruiz Mañas, que fou nomenat interlocutor del WTC amb Caixa Manresa després de la mort d'Enrique García Castany, als inicis del 2006, explicava d'aquesta manera com es van produir els contactes i els acords amb Caixa Manresa:

“Quan vam saber l'any 2000 que Caixa Manresa havia comprat el monestir, vam pensar que en farien un ús sociocultural, com totes les caixes. En aquell moment nosaltres estàvem tractant de desenvolupar productes turístics alternatius al ‘turisme de sol’... Notàvem que estava molt massificat i que l'interior oferia algunes oportunitats singulars, no tan clares com les de la costa, però interessants. Crèiem que seria interessant que WTC tingués una referència a l'interior, on llavors no hi havia una oferta de qualitat, referencial. Se'ns va acudir la idea de Vimbodí, perquè està al costat de Poblet, i perquè pensem que hi ha un radi de distància d'aproximadament una hora de Barcelona, on

té sentit fer aquest tipus d'instal·lacions, i a Vimbodí podíem fer alguna cosa alternativa a Port Aventura. Però, quan ho estàvem valorant, vam saber que a Sant Benet estaven pensant fer una cosa similar. Vam anar-los a veure pràcticament a porta freda, i en aquell moment no vam poder avançar massa perquè la interlocució no va ser l'adequada. Durant un temps vam seguir buscant altres enclavaments i valorant possibilitats. Llavors, quan l'any 2004 ens va contactar Marta Lacambra, recentment incorporada a Caixa Manresa, i en vam poder parlar amb ella i l'Adolf Todó, es van quedar sorpresos que nosaltres ja haguéssim pensat tant sobre Sant Benet, perquè uns anys enrere ens havíem plantejat la possibilitat de col·laboració. De seguida hi va haver molta química entre els directius de les dues organitzacions, i això és molt important perquè sense química aquest tipus de projectes complexos no progressen. Era clar que l'essencial i diferencial del projecte eren el monestir i Alícia, però nosaltres vam veure que era necessari crear una correntja de serveis que aglutinés i articulés els projectes. Ells també tenien aquesta preocupació, la de generar sinergies. I vam començar a valorar com fer-ho, definint un producte que havia de donar el màxim rendiment possible el màxim de dies l'any, deixant de banda opcions que només eren bones per a una part de l'any, com era fer un teatre exterior. Vam acabar definint un producte polivalent, molt flexible quant als usos.”

Per a Carles Ribas, “la gent del WTC va arribar amb les idees molt clares, i ràpidament van ser capaços de valorar, posar xifres i estimar fluxos”, donar confiança i il·lusionar-se amb el projecte.

Més endavant, i per acabar d'articular la gestió del complex, Caixa Manresa decidiria crear una societat, CEM Monestir, amb participació de les dues institucions, Caixa Manresa (85 %) i WTC (15 %); això permetia distingir aquesta activitat de les altres impulsades únicament per l'Obra Social: la restauració i museïtzació del monestir, la Fundació Alícia i tota l'activitat educativopedagògica, cultural i social al voltant dels dos eixos. “A més -relata Todó-, vam fer un *business plan*, amb un model econòmic, i vam demanar un préstec de 14 milions d'euros a Caixa Catalunya. Vam obtenir un préstec sense aval per part nostra, i això era la prova que el projecte era creïble.”

Paral·lelament a les negociacions amb el WTC, hi havia altres fronts oberts al llarg del 2004; en especial, les tramitacions per a la requalificació urbanística dels terrenys amb l'Ajuntament de Sant Fruitós, i l'elaboració del Pla director del monestir, que seria aprovat per part del Departament de Cultura de la Generalitat als inicis del 2005. Aquest Pla, elaborat per un equip pluridisciplinari d'arquitectes, arqueòlegs i historiadors i dirigit per Josep M. Esquius, ja incorporava la proposta de rehabilitació i es va haver d'ajus-

tar per preveure els circuits, és a dir, el programa de circulacions de les persones segons els diversos usos previstos. Carles Ribas, responsable de les gestions amb les administracions, explica:

“La situació pel que fa al *timing* va ser en alguns moments molt crítica. Ens havíem compromès a acabar el projecte al maig de 2007, abans que acabés per termini legal el càrrec del president Roqueta. I en tres anys havíem d'aconseguir la requalificació del terreny, aconseguir els permisos i acabar el programa d'usos. Teníem el Pla director, però faltava tot el detall i els continguts. A més, la requalificació va coincidir amb un moment no propici, de canvis al govern local. Però el mes d'agost de 2004 es va aconseguir preparar tota la documentació tècnica de la modificació del planejament.”

També abans de novembre de 2004 s'havien escollit i contractat tots els arquitectes dels diversos edificis i les principals enginyeries.

D'aquesta manera, cap a finals del 2004 estaven ja clares les peces que articularien Sant Benet, les responsabilitats de cada part, i s'havien fet els principals tràmits amb les administracions, però faltaven encara tots els projectes bàsics, executius i d'explotació. Aquest va ser el motiu pel qual Marta Lacambra va decidir establir un sistema de treball basat en una reunió setmanal periò-

dica de totes les parts implicades, des de novembre de 2004 fins a finals de 2005. A aquestes reunions, dirigides per ella mateixa i Carles Ribas, hi assistien gairebé sempre els responsables del projecte arquitectònic del monestir (Josep Maria Esquius i Javier Asarta), el responsable del projecte arquitectònic de la colònia (Josep Benedito), el responsable de continguts d'Àlicia (Toni Massanés), del projecte museogràfic (Eudald Tomasa) i de GiS World Trade Center (Enrique García Castany, Francisco Ruiz Mañas i Eva Jodar). En funció de les necessitats, a les reunions hi assistien també els responsables del projecte arquitectònic d'Àlicia (Lluís Clotet i Ignacio Paricio), del projecte

arquitectònic de l'hotel (Miquel Espinet) i de les enginyeries d'infraestructures. També més endavant hi assistiren, de vegades, els responsables del projecte de comunicació.

Les reunions van permetre compartir els problemes que anaven sorgint i avançar en tots els fronts sense fer passos en fals, marcant la data de finalització (inauguració del complex) i marcant per descompte les principals fites intermèdies. Per a Marta Lacambra, “incorporar els equips d'enginyeria, arquitectura i de continguts durant tot el procés ha fet possible evitar errors i despeses posteriors en la gestió, i treballar junts des dels diferents àmbits”.



A la foto, d'esquerra a dreta: Ignacio Paricio, arquitecte, autor del projecte de la Fundació Àlicia; Lluís Clotet, arquitecte, autor del projecte de la Fundació Àlicia; Josep Benedito, arquitecte, autor del projecte de La Fàbrica; Marta Lacambra; Josep Rafart, alcalde de Sant Fruitós de Bages; Miquel Espinet, arquitecte, autor del projecte de l'Hotel Món; Javier Asarta, arquitecte, autor del projecte de restauració i rehabilitació del monestir; Josep Maria Esquius, arquitecte, autor del projecte de restauració i rehabilitació del monestir.



D'esquerra a dreta: Carles Ribas, Marta Lacambra, Toni Massanés, Eudald Tomasa i Francisco Ruiz Mañas.

Eudald Tomasa reconeixia:

“Al principi jo potser era una mica escèptic (de la metodologia de treball); no creia en un *totum revolutum*. No em semblava que tota la gent pogués estar d'acord. Però, sincerament, he de dir que va ser molt important. Perquè, en tant que Món Sant Benet no havia de funcionar per suma sinó per integració, el fet de compartir l'avenç en paral·lel de tots els projectes permetia unificar-los cap a una sola i determinada cultura. Això no vol dir que la metodologia no fos perfectible... però a mi aquesta m'ha afectat molt positivament. Jo tenia interès per saber què pensaven els altres del projecte museogràfic, perquè és això al que em dedico professionalment; però el fet que la museografia estigués precisament al monestir li donava un marc

molt més ambiciós, i feia interessants les dinàmiques de grup. Perquè de vegades qui pensa en continguts no pensa en continents, i a la inversa; i és interessant el joc creuat, pensar, per exemple, en les implicacions urbanístiques dels diversos projectes. Es va crear una xarxa de pensament que creava reflexió.”

Per a Carles Ribas, “les reunions tenien una doble intenció: anar concretant els projectes parcials i que tothom veiés que Sant Benet era un sol projecte”. “I, com que no podíem perdre temps”, continua, “era una manera d'anar avançant tots junts. Tots els que participaven en les reunions eren coneixedors de tot allò bàsic del projecte, en tots els seus àmbits. Segurament, ningú hauria treballat d'aquesta manera per voluntat pròpia, i vam tenir disputes per la pressió del termini i del pressupost.”

També Francisco Ruiz Mañas valorava molt positivament els resultats del sistema de treball que s'havia establert: “[La manera de treballar i la bona química que hi havia entre els participants] van permetre definir el projecte i portar-lo a terme en un temps rècord. Un projecte tan gran fet en quatre anys és tot un rècord... i puc dir que és un dels dos projectes de la meua vida en què he treballat més còmode i millor.”

Més enllà del sistema de treball, Eduald Tomasa i Toni Massanés coincidien a assenyalar com de decisiva va ser la tasca de Marta Lacambra, com va il·lusionar l'equip i va dirigir un projecte tan complex, aconseguint que es concretessin els projectes i que aquests s'ajustessin al pressupost.

“El projecte museogràfic, als inicis del 2004, estava estancat -explica Tomasa-. S'havia començat la rehabilitació del campanar i de l'església, però a un ritme molt pausat. Hi havia un munt d'incògnites amb l'entorn, amb els propietaris dels terrenys, i per les qüestions de la requalificació urbanística, que jo desconec... Però el cas és que amb la incorporació de la Marta Lacambra les coses van canviar radicalment: va posar en qüestió tot el projecte, va baixar als fonaments, sense carregar-se res, però qüestionant tota l'herència rebuda, racionalitzant i començant a donar solucions a les necessitats que anaven sorgint. Penso que el projecte, en realitat, es va fer amb ella, perquè de vegades els projectes són només documents



Marta Lacambra.

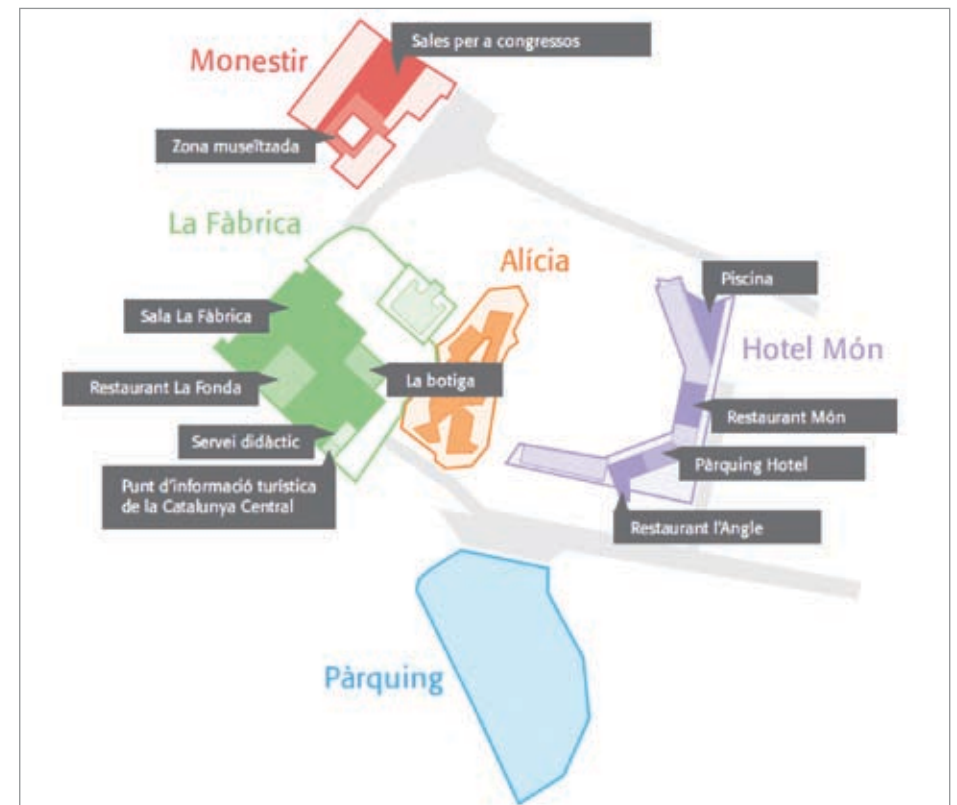
que es deixen a l'armari, o que es tergiversen o minimitzen. A més, va donar ales, i va insuflar oxigen i il·lusió en tot. Es va produir un canvi de paradigma, perquè fins llavors era un projecte interessant, però a partir del 2004 el grau d'ambició va canviar. També va ser clau la pressió en la concepció i en l'execució... era una autopressió, una barreja d'il·lusió i de pressió... potser tensió seria la paraula adequada”.

I Massanés afegeix: “Sempre, quan et diuen que algú et dirigirà, intentes no tenir prejudicis, i ser conscient que cal un temps d'ajustament, perquè és necessari,

però de seguida vaig veure que la Marta era essencial, perquè és executiva, i perquè va ordenar molt bé el projecte des del punt de vista social.”

A més d'aquest equip del projecte, format pels responsables directes de la seva execució, es va crear també un equip de seguiment a Caixa Manresa, que estava format per Adolf Todó, Marta Lacambra, els dos directors generals adjunts,

Feliu Formosa i Jaume Masana, i en Carles Ribas. I des de la incorporació de Marta Lacambra fins a la inauguració del complex no passava un mes sense que la directora de l'Obra Social informés el comitè de direcció sobre Sant Benet. En moments crítics en l'àmbit de la museografia o de la concreció del programa de la Fundació Alícia, el president Valentí Roqueta assistia també a les reunions de l'equip del projecte.



Plànol de Sant Benet amb identificació dels usos de cada part.

“De vegades -relata Massanés- havíem preparat molt i molt bé aquestes reunions amb el president, fent presentacions molt acurades, per tal de poder explicar bé el projecte.”

I Todó afirma: “A mesura que li vam anar posant sobre la taula més i més coses, en lloc de contenir, Roqueta va seguir... És un home d'empresa, i davant de projectes pensats, en els quals hi havia audàcia però també prudència, ell es mostrava entusiasmada.”

El grau d'ambició havia anat creixent, i de la idea d'invertir uns 20 milions d'euros, s'havia arribat ja als 71. Però un cop aquesta xifra va estar pressupostada, amb els diversos projectes executius i arquitectònics, Marta Lacambra i Carles Ribas van fer un control estricte per evitar desviaments. Segons Carles Ribas, “a les reunions s'aportaven idees per aconseguir l'objectiu, que era compartit... i es vetllava per tal que el pressupost fos ajustat; de vegades, tot i haver avisat, algú es presentava a les reunions amb un pressupost que era dues o tres vegades més alt del que s'havia acordat, però al final es va anar ajustant tot”.

A TOT GAS

Amb els equips en marxa, el 2005 fou un any de concreció ràpida en tots els àmbits, tant en continguts com en pressupost. En la vessant de la Fundació

Alícia, Toni Massanés explicava així la concreció del programa:

“Si Alícia fos només un taller tecnològic per a cuiners ja tindria sentit la Fundació, ja seria molt rellevant donar suport al sector gastronòmic català d'aquesta manera... i llavors potser no hauria calgut un edifici transparent com el que hem fet, podria ser un espai tancat al públic, que rebria només visites de cuiners i persones de l'àmbit de la recerca. En canvi, hi havia una altra cosa, en la qual la Marta va tenir un paper essencial: va insistir que Alícia havia de tenir una funció social, perquè Alícia no era a qualsevol lloc sinó a Sant Benet, formava part del projecte de Sant Benet, i per tant s'havia de dirigir no només als especialistes sinó a la gent, havia de ser visitable per un nombre significatiu de persones... Va insistir en tota la vessant educativa i de salut i vam pensar en tallers que fessin entendre la importància de l'alimentació i de la recerca a la cuina. A diferència del projecte museogràfic, que té prou sentit en si mateix com a experiència estètica o pels coneixements que transmet, però que està contingut en ell mateix, Alícia va més enllà de les seves parets, en tant que busca educar i canviar hàbits per millorar la qualitat de vida.”

Per a Marta Lacambra, era necessari que Món Sant Benet incidís clarament en els diversos àmbits de treball de l'Obra Social, i en especial en l'educació, la preservació ambiental i la integració de persones



Hotel Món, després de la seva inauguració, amb vistes a les terrasses de les habitacions.

amb dificultats, cosa que fou possible mitjançant la col·laboració amb la Fundació Ampans i el desenvolupament del projecte de recuperació dels horts. Però, alhora, es tractava de desenvolupar aquests àmbits de treball de forma transversal: alhora que s'anaven definint els projectes cultural, econòmic, pedagògic i ambiental de Sant Benet, vist globalment, es requeria l'ajust en la programació de cadascun dels projectes parcials.

Quant a la museografia, “el 2005 vam avançar del projecte d'idees -relata Tomasa-, que es fa en grup reduït, al projecte executiu, que si es vol fer ben fet necessita un equip pluridisciplinari, en

el nostre cas format per un compositor musical, cinematogràfic, tècnics de so, il·luminació... per donar solucions tècniques a les idees i per unificar les idees en funció de les millores tècniques possibles. Si hi ha recursos això es pot muntar molt bé, i en aquest projecte n'hi havia i els vam saber aprofitar”.

El fil conductor de la museïtzació definitiva va consistir a deixar tots els vestigis de les diferents èpoques, romànic, barroc i modernisme, per tal que sobre les pedres es visualitzés el pas de la història. Es tractava també de distingir les zones d'ús monàstic de les zones destinades a casa d'estiueig d'una família burgesa benestant: la Casas

Carbó. El recorregut, pensat per a tipologies de públic molt diverses (nens, famílies, col·lectius especialitzats, usuaris de congressos...), permet explicar mil anys d'història del monestir i de la Catalunya central, des del període medieval fins al modernisme. En tant que no quedava res del monestir que pogués ser exposat, es buscava recrear emocions i sensacions fent ús de tècniques audiovisuals d'última generació.

També en la vessant de negoci s'anava concretant tot.

“Nosaltres -relata Ruiz Mañas- vam anar conduint i articulant el projecte amb els serveis, sobre els eixos de la cultura i la gastronomia: això és difícil posar-ho sobre el paper, definir-ho i executar-ho, i és el que vam fer. La insígnia o element clau aquí era el monestir, i aquest el tens o no el tens... i si no el tens només el pots compensar fent un gran hotel, i tematitzant-lo; però allò diferencial era tenir un monestir perquè a Espanya no hi ha cap hotel amb un monestir, i que estigués a només 60 km de Barcelona, ben connectat pels eixos viaris però amagat d'aquests. Vam fer un pla d'explotació i vam veure que tenia sentit, i que ens afegia marca, perquè no hi ha productes com aquest, que conjuguen el passat i el futur. Per això, tot i que en aquell moment estàvem més aviat al negoci immobiliari i Sant Benet suposava un gir, vam poder convèncer la nostra gent. En general sempre desenvolupem tota la cadena de valor d'un projec-

te, des de la idea fins a la concreció; aquí en canvi ens sumàvem a la idea de Caixa Manresa. Però vam pensar que el producte havia de servir tant per a l'interior com per a l'exterior, és a dir, tant per a gent que venia a fer la visita del monestir i d'Alícia, com també per a gent que vingués expressament, o per a un congrés. Fins i tot pensem que a Catalunya hi caben dos o tres complexos més com el de Sant Benet, tot i que l'oferta d'espais d'aquest tipus vinculats al món patrimonial s'ha multiplicat fortament a l'Estat espanyol. Un cop teníem clar el producte, vam anar definint el dimensionament, buscant l'equilibri entre la inversió necessària i el que ens deien els estudis de mercat que anàvem fent.”

D'aquesta manera, al llarg del 2005 s'havien avançat tots els projectes executius, i tot, excepte algunes negociacions pendents amb propietaris de la zona per terrenys que encara no s'havien pogut adquirir, era ja a punt per a l'inici de les obres. Paral·lelament a la restauració del monestir, es van portar a terme els enderroc de les restes de l'antiga colònia, que havien de permetre la construcció posterior de l'edifici de la Fundació Alícia i el de La Fàbrica (l'espai de recepció i serveis que hauria d'incloure un restaurant, l'espai de convencions, el servei d'informació i el servei educatiu). Amb un lleuger decalatge respecte d'aquests edificis, a causa dels acords més tardans amb els propietaris dels terrenys i les tramitacions adminis-

tratives pertinents, va iniciar-se també, ja al 2006, la construcció de l'hotel.

Tot aquest procés es vivia, com hem vist, amb tensió i il·lusió. Les reunions setmanals van cessar quan ja es tractava d'executar les decisions preses sense perdre temps. Només es reprendrien les trobades de l'equip cap al final, per acordar els mètodes de gestió i d'explotació.

“Quan van començar les obres, a principis del 2006, van començar els problemes -relata Tomasa-. En la museografia, era complex fer un projecte amb unes implicacions tècniques tan grans, que fos alhora respectuós amb l'edifici, que tot el munt d'instruments, cablejat, aparells... passessin el màxim de desapercebuts. Les propostes museogràfiques van condicionar de vegades les decisions sobre els acabats arquitectònics. A més, tothom estava treballant alhora, els arquitectes del monestir, els arqueòlegs... i ens fèiem una mica de nosa. Val a dir que l'exploració arqueològica va fer-se molt escrupolosament, i que anaven apareixent troballes que obligaven a 'salvar' parts del monestir que inicialment no havíem previst... i que ens feien replantejar moltes coses. Però, novament, la direcció de la Marta va ser clau, en alguns d'aquests moments difícils, i el seu criteri va fer que les decisions preses fossin les millors.”

Van ser un parell d'anys d'assumpció constant de riscos per part d'Adolf Todó i de Marta Lacambra, així com de control

pressupostari i de pressió pels terminis, amb alguns últims permisos administratius que no acabaven de concretar-se.

“El problema no era només si acabàvem a temps o no -relata Todó-, sinó amb quin cost acabàvem. Vam tenir l'obsessió de no desviar-nos ni una mica dels 71 milions d'euros pressupostats. I si una partida es desviava, l'altra ho compensava. He de dir que aquí la Marta va fer una tasca espectacular. Molt difícil de resistir perquè jo la pressionava molt amb el termini. Penseu que si algú hagués anat a visitar Sant Benet sis mesos abans de l'acabament de les obres no hauria pogut creure que acabaríem a temps.” “Reconec -diu Lacambra- que el que més recordaré del projecte de Sant Benet, pel que fa a les pors i els moments crítics, és el patiment extrem per contenir els costos.”

“L'únic que ens va relaxar una mica -relata Ribas- és que de resultes de la nova llei de caixes van modificar-se també els estatuts de Caixa Manresa, i el mandat del president Roqueta es va estendre dos anys més. L'Adolf, l'equip directiu, la Marta, i també jo, havíem assumit el compromís d'acabar el projecte per primavera. Era un compromís intern, però ens semblava normal que aquell qui havia impulsat tant el projecte pogués gaudir de veure'l culminar. Llavors vam decidir allargar el termini una mica, no massa, només fins a la tardor del mateix any 2007. Malgrat això, la pressió, per temps



Fotografia del complex l'any 2006, en obres.

i pressupost, va ser en alguns moments molt forta; no podíem donar un pas sense tenir-ho del tot clar, perquè el que sí que no teníem era marge d'error. Havíem de tenir en compte molts elements, i de vegades els arquitectes no pensaven prou en els continguts... En algun moment la Marta em va haver de dir que em cal més, perquè no podíem estar enemistats amb tothom... Vaig haver de fer front a molts problemes, però tenia sempre la tranquil·litat de tenir la Marta i l'Adolf al darrere, i ben a prop: la corretja de comunicació era molt fàcil i molt ràpida, i anàvem avançant perquè creïem en la

qüestió. Fins i tot crec que, si tot hagués anat bé, el projecte no seria el mateix, de la mateixa manera que tampoc ho seria sense ells dos. Però finalment va arribar un moment que les coses ja només depenien de nosaltres, que ja no havíem d'arribar a acords ni obtenir permisos de ningú... Fins llavors tots pensàvem que aquell projecte era impossible, i quan finalment va semblar que ho aconseguiríem, allò que fins llavors havia semblat impossible va passar a ser 'molt difícil'."

Malgrat que tots els elements que conformen el complex de Sant Benet eren

crítics per a l'èxit del conjunt, el risc més gran que Caixa Manresa assumia se centrava en el monestir.

"Tots teníem neguits -relata Todó-. I vam tenir neguits fins al moment de la inauguració, però això és també el que et fa sentir viu. La por més gran, almenys la meua, era el que jo no controlava: la qualitat final i com de trabat quedaria el monestir. Tenia por que acabés essent un monument que, tot i invertir-hi molts diners, tingués poc interès, i si Sant Benet tenia poc interès, tota la resta tampoc en tindria. El projecte museogràfic era molt arriscat perquè era molt costós i no podíem saber com seria fins després d'haver-lo fet. I fer-lo volia dir invertir 4 milions d'euros. En algun moment fins i tot vaig pensar: 'Per què no som més conservadors i fem una museografia més estàndard?'"

El risc assumit amb la Fundació Alcía era un risc compartit amb la Generalitat i amb els socis privats que, des de la tardor de 2007, van signar convenis de col·laboració i mecenatge (Fecsa-Endesa, Agrolimen, Laboratoris Esteve i Tous); per la seva banda, l'execució i posterior explotació de la part turisticoempresarial era compartida amb el WTC. Però amb el projecte museogràfic del monestir, Caixa Manresa es trobava més sola.

"Vam confiar en gent jove -relata Lacambra-, intel·lectualment molt potents i transgressors, amb unes dosis de confi-

ança per part nostra il·limitades, perquè érem conscients que a partir d'un cert punt no hi podria haver marxa enrere, ni per temps ni per diners. La veritat és que el projecte va ser absolutament apassionant... perquè va arribar un moment que el grau de compromís era enorme i vam tenir molt clar que no ens podíem equivocar gens, si bé davant nostre només veïem un equip de gent jove amb ordinadors fent maquetes, i no podíem preveure els resultats. Ells van donar un salt qualitatiu molt gran quan van lligar la iconografia amb la música, fent ús de tècniques cinematogràfiques... si bé cal dir que això va tenir un cost econòmic molt alt."

Tomasa explica: "El projecte era innovador i requeria una base de confiança molt gran. Aquí hi va ser, i Caixa Manresa va tirar sempre amunt... Hauria estat terrible treballar amb un client que hagués qüestionat el que anàvem fent. A Caixa Manresa tenien un clar sentit de la prudència però també de l'acompanyament... i treballàvem amb un pressupost ampli però no desgavellat i, sobretot, tancat; no ens en podíem desviar gens. En el nostre cas la confiança va ser molt important perquè el projecte suposava no només un repte per a la meua organització sinó també un salt en el buit per Caixa Manresa... Hi havia moltes empreses de museografia amb molta més capacitat reconeguda, però crec que els va agradar el primer projecte de forma molt clara, i també sabien que allò no era massa vist,

⁹<http://www.youtube.com/watch?v=zoVMbEqLQPs> ; <http://www.youtube.com/watch?v=UzH-aTQuf8U>

i van creure en el projecte, a més de la confiança personal que després es va establir entre nosaltres.”

I Carles Ribas afegeix: “A banda del president, l’Adolf i la Marta, crec que la tasca de l’Eudald Tomasa va ser clau... perquè posar totxanes pot ser fàcil, però no generar una idea com la del projecte museogràfic; jo crec que la seva implicació i compromís amb el projecte va superar les expectatives, i que la Marta i l’Adolf el van fer servir d’inspirador; era la matèria grisa d’aquesta part cultural important.”

En efecte, la museografia del monestir va ser l’element crític els últims mesos del projecte. Tomasa ho explica així:

“El calendari era molt ajustat i en alguns moments vaig patir molt. Van fallar-nos uns col·laboradors un mes i mig abans d’acabar el projecte, i quedaven un munt d’aplicacions pendents... Va ser tràgic. Al final vam posar els projectors amb pols, perquè hi havia encara els paletes acabant. L’obra civil no pensava en els continguts, volien acabar la closca, però era notòria la seva poca consciència dels continguts que hi havien d’anar a dintre i el que anava al darrere, tenint en compte que hi havia una data d’inauguració. Vam viure molt junts i vam patir molt, i crec que no ho vam viure gens bé, ni el Carles, ni la Marta ni jo... El dia abans de la obertura al públic vam estar allà fins a quarts de cinc de la matinada per veure si

funcionava bé la museografia del celler... Estàvem una mica obsessionats... i estàvem fent una cosa que era nova també per a nosaltres: el programa de museografia era molt innovador, fet a mida, sense aplicacions estàndard, i amb tecnologia que ara és més habitual però que fa un parell d’anys no ho era, com per exemple il·luminar amb ‘leds’. En concret, vint minuts d’animació requereixen un equip de vuit persones treballant durant un any; no podiem pas fer assaig i error...”

El compromís de Transversal Produccions Culturals s’havia enfortit també uns mesos abans: “Quan ja executàvem el projecte, vam començar a parlar de la gestió, i a pensar com seria l’exploració del conjunt.” Marta Lacambra assenyala com una de les decisions estratègiques que s’havien pres el fet d’externalitzar els serveis i encarregar per concessió a l’empresa dirigida per Tomasa les tasques d’atenció al públic i les visites culturals organitzades al conjunt del complex, vinculant-los així més fortament a la continuïtat del projecte.

De tota manera, tant la direcció de Caixa Manresa com els responsables de la Fundació Alícia com el mateix Eudald Tomasa tenien clar que, quant a continguts, l’element més rellevant de Sant Benet no era pas la museografia sinó la Fundació Alícia.

“El projecte museogràfic és caduc per definició -relata Tomasa-. L’Adolf em

va preguntar quants anys de vida creia que tenia el nostre projecte, i li vaig dir que almenys en tenia per cinc anys, però que més enllà se’m feia difícil fer previsions. És un projecte molt innovador en el seu moment, que només ha rebut bones crítiques, per l’aplicació de banda sonora a la museografia, per l’aplicació de nous llenguatges audiovisuals... i amb tecnologies que eren noves llavors, això segur. És un projecte que marca una fita en la museografia del país, i fins i tot una mica més enllà. I és l’element que aconsegueix portar visitants a Sant Benet. Però el sector canvia molt ràpidament. I de Sant Benet el que té valor de veritat és el monestir mateix... i Alícia. En substància, Alícia és molt més important que la museografia, perquè està connectada a la realitat profunda de les coses, a les necessitats de les persones. I ara no és res amb relació al que pot arribar a ser, pel potencial que té. Des d’aquest punt de vista, Alícia és el més innovador que té Món Sant Benet, perquè és un projecte a escala mundial i d’encuny totalment nou.”

El mateix Ferran Adrià ressalta l’enorme potencial d’Alícia: “El que passa a Catalunya és que moltes vegades es fan coses que no s’han de fer, o es perden oportunitats, perquè no es veuen, i no s’inverteix als sectors clau, ni s’impulsa el talent. Món Sant Benet és un projecte de molta qualitat. És molt difícil d’explicar, i tot allò no explicable és innovador. Crec que

Alícia és, conceptualment, el millor projecte que té Catalunya avui en dia. Té un futur molt bo si Caixa Manresa ajuda i deixa fer; les persones som importants, jo mateix he fet d’agitador, però el projecte ha de continuar més enllà dels directius de Caixa Manresa i sense mi. Alícia no és gastronomia, és alimentació i salut, i dins l’alimentació hi ha part de gastronomia... però és un taller obert a tothom, també als altres cuiners per experimentar, i hauria de ser el lloc de referència per a ells i per a l’educació alimentària.”

Després d’uns últims quatre mesos de treball frenètic, amb més de 350 persones treballant al complex, fins i tot els caps de setmana, Món Sant Benet va obrir portes al públic el mes de desembre de 2007. No es pot dir, però, que la gent de la Catalunya Central descobrís de cop el monestir, si bé va emportar-se la sorpresa de la proposta museogràfica.

“Amb la preocupació de l’Adolf -relata Lacambra- d’evitar que el territori tingués una visió economicista del que estava fent la nostra entitat, crec que vam tenir una especial sensibilitat per aquesta qüestió. Des del moment d’inici de les obres, Sant Benet es va obrir per a visites en caps de setmana, per tal que la gent no es fes una imatge esbiaixada del que s’estava fent. I l’Adolf també em deia: ‘Marta, aquí la gent s’hi ha de sentir bé. No vull que fem un espai només per a ‘pedraferits’, sinó que hem de fer

un projecte excel·lent però no elitista, que la gent se'l senti seu'.”

Abans de la data oficial d'inauguració, Sant Benet havia rebut més de 18.000 visitants els caps de setmana, i s'havien programat visites específiques d'aquells agents del territori que podien actuar com a prescriptors de Sant Benet i de Caixa Manresa: periodistes, mitjans de comunicació, escoles de negoci, representants de tots els àmbits culturals, empresaris, consells d'administració d'empreses de primera línia, etc.

També s'havia establert un programa de visites dels treballadors de totes les zones i departaments de l'entitat, la majoria dels quals van voler conèixer el nou projecte. Els dirigents de Caixa Manresa valoraven molt positivament aquesta iniciativa:

“Si pensem en la coherència del projecte respecte de l'Obra Social -relata Lacambra-, crec que aquest projecte ha tingut quelcom de màgic i que el programa de visites ha estat un encert. És important que una entitat desenvolupi els projectes que premia, en aquest cas el Premi Fundació, i que desenvolupi un projecte com Sant Benet, que la gent associa directament a la seva Obra Social. Teníem clar que volíem mostrar a la nostra gent que estàvem gastant en l'Obra Social i que estàvem fent; per això es va decidir que, des de l'inici de les obres, cada dilluns una zona territorial de la xarxa d'oficines visitaria el monestir. El projecte l'explicava

de vegades un dels arquitectes implicats, o bé gent de Transversal o bé gent d'Alícia, però explicaven no només la seva part sinó tot el projecte... perquè el projecte s'estava fent en equip, era un únic projecte, i així ho volíem mostrar. En sentit invers, l'equip de Sant Benet ens traslladàvem a les zones territorials per conèixer quines eren les organitzacions socials a les quals estava ajudant la nostra Obra Social. Tot això ha permès que el procés s'hagi viscut amb il·lusió i coneixement del projecte de primera mà.”

Tant Adolf Todó com Feliu Formosa, llavors responsable del finançament de tot Sant Benet i de validar tots els seus estudis econòmics i actual director general de l'entitat, ressaltaven també la importància d'apropar el projecte als treballadors:

“Sant Benet ha tingut efectes interns claríssims -relata Formosa-. Ja fa temps que programem visites dels nostres treballadors a les associacions que ajudem. Això crec que és bo, perquè es viu com un plus que fa l'organització. I Sant Benet ha ajudat en això perquè s'ha vist com un projecte gran i potent... Som capaços, tot i ser petits al món de les caixes, de fer una cosa gran però controlada; una cosa que des de fora es veu molt gran per a nosaltres. Això internament també és bo, omple d'orgull la nostra gent.”

“A mi em resultava molt més fàcil -relata Todó- fixar objectius o explicar planifi-

cació estratègica als meus treballadors quan podia dir-los: ‘Mireu, treballem per aquest somni, per Sant Benet... això és realment excel·lent, és únic.’”

La inauguració del complex va estar precedida d'una campanya de comunicació encarregada a l'agència Tiempo BBDO¹⁰ i dirigida pels serveis centrals de comunicació i màrqueting de Caixa Manresa. La dificultat indicada per Ferran Adrià, la de saber explicar la novetat, es va resoldre amb la marca “Món Sant Benet. Un món obert als sentits” i amb una campanya a ràdio i premsa centrada en la idea de secret, de sorpresa i, sobretot, de misteri. Davant la dificultat d'explicar el projecte, es convidava el visitant a comprendre'l per ell mateix, a apropar-se a allò desconegut, a viure experiències, a sentir, tant com ho havien fet els mateixos participants al projecte, il·lusionats amb la fita compartida que havia estat Món Sant Benet. •

¹⁰<http://www.youtube.com/watch?v=SaL1ej6012M>

MÉS ENLLÀ
DEL PROJECTE...

La inauguració va ser la culminació d'un llarg camí; un camí d'esforç, il·lusió i riscos compartits. Els principals col·laboradors externs a Caixa Manresa, Toni Massanés, Eudald Tomasa i Francisco Ruiz Mañas, coincidien a assenyalar els dots de lideratge dels dirigents de Caixa Manresa, així com l'empenta de l'organització.

“L'Adolf és una persona excepcional -relata Massanés-. Aquest projecte no s'hauria fet sense ell, però tampoc sense la Marta... I segurament sense l'Eudald i jo mateix el projecte que hauria sortit hauria estat un altre, però la metodologia i la capacitat d'anar concretant coses coordinadament que té la Marta és molt forta, i sobretot, la capacitat de fer-ho amb tanta rapidesa.”

Tomasa afirma: “L'Adolf ha convertit la funció de director d'una caixa d'estalvis en la de creador de projectes. No sé si perquè s'avorreix o perquè ho troba fàcil, o perquè és una persona molt inquieta, però ell necessita poesia; en el fons és un romàntic, i no es pot cenyir a la gestió prosaica d'una caixa. Tot i que com a gestor també ha estat excel·lent, i això segur que en el seu moment el va motivar, ell és una persona amb horitzons més amplis. I allò diferenciador és que Caixa Manresa ha estat capaç de pensar i de fer el projecte més ambiciós que ha tingut mai el Bages. Una inversió d'aquest calibre, amb un projecte tan complex i amb tanta ambició és singular per al territori. Ha creat un model i un referent... I no es pot dir que

la Marta fos només l'executora, perquè va ser també ideòloga, en la mesura que, pròpiament, no existia un projecte abans d'ella. La Marta va ser com un llinar, entre la conceptualització i l'execució... Només vam veure la llum quan vam travessar la porta, perquè abans l'únic que hi havia era la música de fons, la del president i la del director.”

Per a Francisco Ruiz Mañas va tenir molta importància la valentia de Caixa Manresa, com a institució, més enllà del lideratge personal, que també hi va ser. Aquesta valentia va permetre que el projecte no quedés aturat per problemes administratius o financers: “A Sant Benet tots hem sigut valents, hem cregut en una cosa de qualitat i l'hem fet. Però la valentia i el compromís de Caixa Manresa ha estat la clau, perquè sense aquest lideratge institucional el projecte no s'hauria realitzat.” Ferran Adrià coincidia amb aquesta apreciació, tot assenyalant que els impulsors del projecte a Caixa Manresa eren “molt metòdics i molt pencaires”. I afirmava: “Conec molts presidents i directors, i aquesta empenta no és habitual trobar-la. Però eren així perquè sabien que estaven portant a terme un gran projecte.”

El mateix Adolf Todó era conscient de com la il·lusió havia facilitat el compromís: “Si no penses en gran, sempre t'arrossegues per terra: has d'aixecar el nas i la vista, i rodejar-te de bons professionals,

perquè llavors és fàcil entusiasmar-se en projectes amb cara i ulls, i aquest entusiasme genera una quantitat d'energia extraordinària. La responsabilitat d'un directiu és fer sorgir i mantenir aquesta energia de la gent. Sant Benet és el projecte més important que s'ha fet al Bages els darrers quaranta anys, i és bonic haver-lo fet possible, sobretot si ets d'aquí.”

D'altra banda, per aquelles organitzacions actualment implicades en la gestió i explotació del complex (WTC i Transversal Produccions Culturals), el projecte va necessitar una redefinició constant, que obligava també les seves organitzacions a canviar, a fer-se. En el cas de Transversal, el canvi es va viure de forma anàloga a com es va viure a Caixa Manresa: amb la sensació que Sant Benet tenia vida pròpia i feia que la seva organització comencés a ser una altra.

Tomasa ho explica així: “Dins el projecte hi ha un component personal importantíssim, i el component personal està impregnat en el projecte, però va arribar un moment en què aquest ja no depenia tant de les persones que hi havia involucrades: els projectes són vius si tenen un procés d'autorreflexió constant, si són reconstruïts en cada moment, i si se'ls incorporen nous elements d'il·lusió, d'innovació, si s'hi afegeixen nous reptes... De fet, sempre hi va haver nous reptes, i això és un mèrit clau dels gestors, del seu lideratge, i de la seva manera de fer les coses.”

Aquesta manera de fer les coses havia aconseguit posar en marxa un complex que actualment ocupa un centenar de persones i genera més de mig milió d'euros al mes. Un projecte que crea un pol d'atracció i pot ajudar a dinamitzar econòmicament la zona. Un projecte pensat amb criteris de sostenibilitat, i no tan sols d'èxit econòmic; un projecte fet no pas per guanyar-hi diners, o no únicament per a això, però sí per no perdre'n. Un projecte paradigmàtic des del punt de vista de l'Obra Social, que busca l'excel·lència en cadascun dels àmbits de treball i també en la composició del conjunt:

“Les caixes d'estalvis -relata Lacambra- impulsen habitualment projectes en els àmbits de la cultura, l'educació, la integració laboral de persones amb discapacitats, la protecció mediambiental i la promoció econòmica del territori d'àmbit propi. Nosaltres hem treballat alhora en tots aquests camps.”

Es tracta d'un projecte en el qual “treballar alhora en tots els camps” no significa que cada projecte parcial contribueixi a una de les vessants que es vol impulsar des de l'Obra Social, que cada projecte parcial sigui una peça necessària per completar un puzzle, sinó més aviat que cada projecte parcial sigui la carta d'una baralla que permet articular incomptables jocs guanyadors. I per això el *baseline* “un món obert als sentits” pot adaptar-se a diversos enfocaments: és

un món obert a la cultura, a les escoles, a les famílies, al medi ambient, a la salut, a les empreses, al Bages.

Un món obert, perquè en el seu conjunt el projecte suggereix misteri i descobriment, efervescència i innovació, vivència i sensació. Es tracta d'un projecte que crea un referent territorial, ja en aquests moments, però també per les seves possibilitats de desenvolupament en un futur proper. Per exemple, la recent adquisició del salt hidroelèctric per part de Caixa Manresa i el treball als horts endegat per la Fundació Ampans, adreçada a persones amb disminucions, són elements que permeten noves línies de treball de la Fundació Alícia, sobre la base de la preservació ecològica i de l'entorn, a més de les possibilitats d'una futura ampliació de les instal·lacions a la Torre de l'Amo. D'altra banda, es comencen a visualitzar sinergies d'alt nivell amb altres projectes, com ara amb la Càtedra de Física Quàntica, que Caixa Manresa ha creat recentment amb el també manresà Ignacio Cirac, expert en computació quàntica i guardonat amb el Premi Príncep d'Astúries d'Investigació Científica i Tècnica (2006), o amb l'escola de negocis de Harvard. Quant al projecte museogràfic, la seva caducitat a mitjà termini deixa de ser un problema si es considera que, ja des de l'inici, la seva fita no era la tecnologia mateixa sinó el fet de recrear i reviu la història, les sensacions, amb la idea que el projecte està destinat a evolucionar en el temps, no només per les noves solucions tecnològiques a l'abast sinó també amb no-



Feliu Formosa, director general de Caixa Manresa des de 2008.

ves idees, que hauran de ser finançades amb recursos del mateix complex, i ja no necessàriament amb els fons de l'Obra Social.

Més enllà de tot això, Sant Benet ha estat un projecte que ha marcat un abans i un després per a Caixa Manresa. No un salt, sinó un canvi gradual, però persistent, i que ha contribuït a fer visible el model de caixa que es volia ser.

Feliu Formosa transmet d'aquesta manera la seva vivència del procés:

“De fet, comprar un monestir no vol dir res: quan compres un monestir estàs simplement comprant ‘el dret a gastar-hi diners’. Era clar que el projecte només

tenia sentit invertint-hi molts diners, i no pas només restaurant el monestir i deixant-lo tancat. De vegades les caixes tendim a fer això: conservar i prou, i obrir el monument un parell de cops l'any per a algun acte i no obrir-lo al públic en general. Així s'estalvien molts diners en manteniment i conservació. Això és millor que res, però crec que no té massa lògica ni porta enlloc.

”Nosaltres des de l'any 2000 sabíem que això no ho volíem: no volíem que fos una simple restauració, sinó que fos útil per a la comarca i els habitants. Sabíem que tenia un cert potencial turístic, que era evident, però que calia desenvolupar bé. El procés va ser força anàrquic, però només abans de començar, quan no teníem encara clar què s'hi havia de fer. I va ser llarg, a causa de l'import que calia invertir-hi. És a dir,

hi havia una restauració molt bàsica, que s'havia de fer en qualsevol cas... però no tenia sentit posar totxos sense tenir bastant clar què hi havia d'anar a dins.

”Cada caixa té el seu model d'Obra Social. El nostre model és radicalment diferent a dos altres models molt clars: un és el de repartir els fons d'Obra Social en coordinació amb les institucions locals amb representació a l'entitat; l'altre és el de deixar que els clients decideixin el que es fa, a partir de votacions o enquestes. Segons la meua opinió, tots dos models no deixen de ser una manera d'oblidar el problema, de deixar la decisió en mans d'altres. Hi ha una certa lògica darrere d'això, sobretot en el cas del segon model, que té èxit i una aparença molt més democràtica. Però no m'agrada aquesta lògica. No és suficient dir que l'Obra Social és el



Feliu Formosa amb l'equip directiu de Caixa Manresa en un acte intern de l'entitat.

dividend de les caixes, limitant-te simplement a retornar els diners a la societat: no és massa diferent a gestionar un banc que paga un dividend als accionistes, sense preguntar-los què en fan. Nosaltres tenim un model d'Obra Social diferent (i una mica singular). Creiem que la nostra caixa ha de decidir, no pas en contra dels poders polítics, però sí jugant amb ells el rol de dir com veus el territori on estàs implantat i destinar diners a accions que no només facin el bé, que ja és important, sinó que, a més, vagin més enllà, i facin que la situació del territori on estàs sigui millor que

l'any passat. Tot i el perill de ser vistos com un poder una mica despòtic, perill en el qual esperem no caure, penso que Sant Benet és clarament això... I que no totes les caixes ho tenen perquè primer cal tenir la voluntat de jugar aquest rol.”

“Tots hem viscut el procés amb el convenciment que Sant Benet ha estat un projecte molt important per a les nostres vides -relata Todó-, ja no només per a Caixa Manresa, que també, [...] amb el convenciment, des del moment zero, que la passió, si és de veritat, es comunica molt fàcilment.

Nosaltres des del moment zero vam sentir passió, i per tant ens ha estat ben fàcil comunicar-la. Per això puc dir que Sant Benet és la història d'un somni compartit, que ha ajudat, que ha estat un element generador d'autoestima començant per Caixa Manresa i els seus empleats. Sant Benet ens ha ajudat a tots molt.” •



D'esquerra a dreta: David Griera, director comercial; Ferran Viladomat, director de riscs; Valentí Roqueta, president fins a juny del 2009; Marta Lacambra, sotsdirectora general i directora de l'Obra Social; Jordi Pérez, director de la unitat de negocis i participades; Pere Ribera, secretari general; Feliu Formosa, director general; Josep Vives, director d'operacions; Àngel Quesada, director d'informàtica i organització, i Oriol Dalmau, director financer.

**EPÍLEG:
ALGUNS ELEMENTS CLAU
DEL LIDERATGE A MÓN
SANT BENET.**

Si diem que Món Sant Benet és un projecte d'èxit és, en primer lloc, perquè els resultats concrets del projecte també ho són: Món Sant Benet ha rebut prop de 200.000 visites en el seu primer any de funcionament, amb una gran diversitat del públic visitant (famílies, escoles, professionals de la gastronomia i la ciència d'arreu del món, institucions, empreses...) i ha creat un centenar de llocs de treball directes per a persones que, la gran majoria, viuen a la Catalunya Central. Món Sant Benet ha esdevingut el projecte estructurador del desenvolupament turístic i econòmic del seu entorn i es pot seguir afirmant així.

En la mesura que l'èxit assolit és fruit d'una determinada manera de fer les coses, que hem intentat de posar en relleu al llarg del text, tractarem de revisar aquí, d'una forma ja no cronològica sinó global, alguns aspectes que fan de Món Sant Benet un projecte exemplar i una font d'inspiració i reflexió per a les teories del lideratge en les organitzacions.

EL PAPER DEL DESIG I L'EMOCIÓ (REVISANT LA FENOMENOLOGIA DEL LIDERATGE...)

Solem pensar el lideratge com un procés que incorpora i activa tres components: el/els líder/s, l'equip o seguidors i el projecte en si mateix. Feta aquesta desagregació, la literatura empresarial tracta sovint de

comprendre'n els elements, pressuposant que hi ha una idea de projecte, que es reflecteix en una visió i una missió i n'és fruit. Però, a més de reflexionar sobre aquests aspectes, el cas Món Sant Benet ens permet pensar en una qüestió prèvia: en la gènesi o impuls inicial que necessiten els grans projectes, en la matèria de què estan fets els somnis.

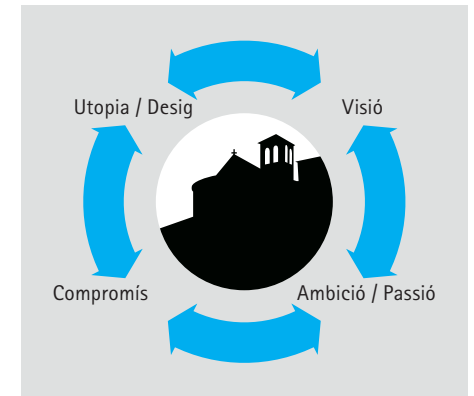
El projecte de Sant Benet ha estat intel·lectualment molt ambiciós: calien altes dosis d'intel·ligència creadora per portar-lo a terme, així com visió i capacitat resolutiva. Amb tot, sembla clar en boca dels responsables d'aquest projecte que la passió que s'hi ha posat ha estat, si no la clau de l'èxit, ja que totes les dimensions són igualment importants, un aspecte que mereix ser destacat amb la mateixa força que aquells altres aspectes tradicionalment associats al lideratge i a la figura dels líders. El relat deixa entreveure l'enorme importància que els seus responsables atorguen a la dimensió emotiva, que comprèn el desig de tirar endavant un gran projecte, la passió pel projecte i les ganes d'engrescar els altres en la fita comuna.

El *desig*, que intuïm previ a l'apassionament o emoció amb què s'ha viscut el projecte de Sant Benet, ha pres dues formes: d'una banda, és un *desig de fer un projecte ambiciós*, de córrer riscos, per les ganes mateixes de créixer, canviar/innovar o desenvolupar-se; de l'altra, és un *desig de tirar endavant projectes per l'estima que es*

té envers un territori i la seva gent. En ambdós casos, el desig precedeix la formulació de la visió, punt de partida tradicional de les teories, però no s'hi atura. Creiem que el desig impulsa el lideratge i que la posada en marxa del projecte, la concreció de la visió en acció i les relacions entre els líders i participants retroalimenten el desig i la passió amb què es viu tot el procés.

Món Sant Benet contribueix d'aquesta manera a complementar les teories del lideratge que posen l'accent en la vessant racional del procés. Més que una reflexió sobre el lideratge que parteix d'un líder analític que mira un entorn relativament abastable i comprensible, aflora aquí la figura del *líder relacional i apassionat*, que desitja crear i innovar i s'hi il·lusiona, que es mou per l'estimació i el desig de fer coses grans, que és capaç de viure en la incertesa i de deixar-se portar pel desconegut, pels somnis. No es tracta, però, de deixar de banda l'element analític, la planificació, el sentit de la prudència, sinó de conjugar ambició i anàlisi, raó i passió. O, per dir-ho amb Adolf Todó, de *conjugar audàcia, prudència i determinació*.

Convé posar èmfasi en l'alt component de risc i d'ambició del projecte, tant pels seus continguts i pel pressupost invertit (71 milions d'euros), com per l'ajustat termini d'execució, de només dos anys. Van ser un



risc i una ambició associats a un somni que els responsables i els participants en el projecte consideraven gairebé impossible. El component de repte i desafiament col·lectiu té un important efecte mobilitzador en tots els nivells de l'organització, i ens porta a reflexionar sobre la qüestió de l'acte creatiu, sobre aquest *lideratge envers el desconegut, empès pel desig*. Més encara, ens ajuda a entendre el vincle inseparable entre desig i creació, entre energia i projecte.

Una de les innovacions de Sant Benet és que Caixa Manresa ha sabut no només *revalorar un recurs existent* al territori, descobrint de forma innovadora el secret d'allò que ja hi era (la pedra, la història), tal com suggeria la campanya publicitària, sinó que ha sabut també *(re)crear aquest secret*.¹¹ En efecte, un secret remet a

¹¹Recordem que el Pla Estratègic de Desenvolupament Turístic de la Comarca del Bages (1998), elaborat per Consultor, Stoa Projectes i Transversal Produccions Culturals, ja proposava el "secret" com a clau interpretativa del territori. El concepte central, "Bages: secrets de Catalunya", havia de permetre articular un discurs i una realitat entorn de la cultura, la història, la fe, la tradició, la pagesia, la terra i el paisatge.

una cosa que ja hi era, i que s'ha mantingut amagada; descobrir un secret és, de fet, mostrar allò que no es veia, tal com Michelangelo descobreix dins la pedra el Moisès que per ell ja hi era, però del qual ningú més podia gaudir. Però mentre Michelangelo elimina fragments de pedra per posar en relleu l'estàtua, Caixa Manresa descobreix Sant Benet reinventant-lo tot, i revalorant l'entorn. Potser no es tractava tant de descobrir el secret com de crear-lo, de modelar-lo, tot i que per fer-ho calgués moure's en l'àmbit de l'impossible, per desconegut. Calia promoure el canvi intern i de l'entorn sense llençar res. I és aquesta reacció energètica la que ens du a la innovació: durant un mil·lenni el monestir hi era esperant que algú descobrís el seu potencial i recorregués la promesa de camins inèdits que oferia.

D'altra banda, allò desconegut ho és perquè no és concebible des dels paràmetres rutinaris amb què una societat s'enfronta al seu present, o bé perquè és una intuïció que només es materialitzarà mitjançant un acte creatiu. Moments creatius ho són tant la visió de l'oportunitat (més que no pas la seva detecció), com la construcció i materialització del projecte innovador. Món Sant Benet és un exemple de com l'articulació d'un projecte que "crea novetat" va més enllà de la suma d'elements que, cadascun per la seva banda, poden ser innovadors. Encara més, cal veure com Món Sant Benet permet un *canvi en les coordenades d'allò que es considera*

possible: permet el pas d'allò impensable a allò real perquè, un cop es vol fer factible, el projecte esdevé pensable, i en el procés es modifica la nostra forma d'enfrontar-nos amb la realitat, la nostra forma de pensar-la. L'acte de convicció, implícit en el lideratge i en la verbalització de la visió, construeix la realitat, fa que allò que diem, somiem o proposem esdevingui al capdavant real. Per dir-ho en paraules de Carles Ribas:

"[...] tots pensàvem que allò era impossible [...] però no ho dèiem. Quan finalment va semblar que ho aconseguiríem, allò que fins llavors havia semblat impossible va passar a ser 'molt difícil'."

UNA ÒPERA EN TRES ACTES (UNA REFLEXIÓ SOBRE ELS LÍDERS I ELS PROCESSOS DE LIDERATGE...)

Món Sant Benet no hauria estat possible sense un lideratge específic per a cadascuna de les tres grans fases del projecte. No hi trobem, doncs, un únic líder, sinó un *lideratge compartit*, i no podem parlar d'un únic procés de lideratge sinó de com a mínim tres, com si es tractés d'una òpera que té un personatge central, una trama i un *tempo* per a cada acte (Valentí Roqueta, Adolf Todó i Marta Lacambra), perquè així ho requereixen el projecte i el seu context; però una òpera en la qual tots i cadascun dels

personatges assumeixen el seu rol fins al final. Una òpera que té també nombrosos personatges secundaris, virtuoses, que apareixen en moments concrets per cantar-hi una ària.

Entendre el procés de lideratge a Sant Benet com un producte coral, amb temps i ritmes diversos, significa entendre que es tracta d'un procés en el qual intervenen moltes veus, totes diferents i totes necessàries, de vegades amb funcions independents i d'altres actuant conjuntament. Un procés empès pel desig encomanadís de fer realitat un somni, i en el qual el somni mateix, el fet de voler enllestir la totalitat de l'òpera i no només algun acte, ha fet passar *el projecte al davant dels lideratges personals*: els tres principals líders del projecte han estat capaços de quedar en segon terme, de passar el relleu del protagonisme, sense que això signifiqués ni de bon tros l'abandonament de les seves funcions.

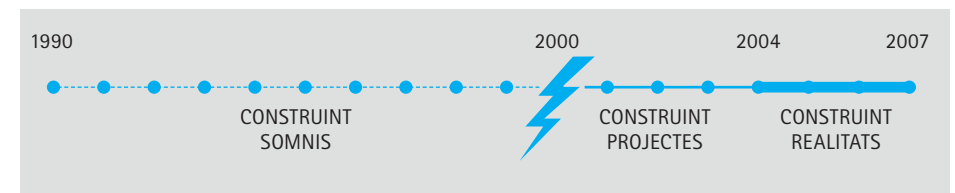
És així com d'uns moments inicials de major incertesa i concentració en la forta voluntat de servei al territori i a la seva gent (Valentí Roqueta) es passa, sense menystenir l'anterior, a idear un projecte ambiciós,

innovador i mobilitzador i a articular-ne els compromisos (Adolf Todó), per acabar fent-lo realitat en un temps rècord i amb un alt grau d'eficiència (Marta Lacambra).

És significatiu que Valentí Roqueta dipositi la confiança en Adolf Todó, sense deixar d'exercir la seva funció inicial de conductor del somni, de creador d'identitat. El fet que el projecte es programés inicialment per fer-lo coincidir amb la finalització del seu mandat com a president de l'entitat mostra que el seu liderat va estar present en tot moment. Mostra com el projecte de Sant Benet estava vinculat a la seva persona.

De la mateixa manera, cap a finals del 2003 queda clar a Adolf Todó que, quan la visió ja està definida, el projecte requereix d'uns dots executius importants, i que ell pot resultar més útil apartant-se del dia a dia del projecte, tot dipositant la confiança en Marta Lacambra.

També Marta Lacambra mostra aquesta capacitat de compartir el lideratge: conscient que el tot no podia desenvolupar-se sense les parts, va permetre i va saber encoratjar la participació d'aquestes en el tot, assumint i compartint grans riscos pel



que fa al projecte museogràfic, la Fundació Alicia i la part de negoci gestionada conjuntament amb el World Trade Center.

Potser si una cosa està implícita en aquesta capacitat de *fer intervenir els actors en benefici de l'obra de conjunt* ha estat la idea que *els desafiaments sàviament compartits són productius*, que calia encoratjar l'ambició personal i professional, la responsabilitat compartida així com l'assumpció de riscos, en benefici del projecte. Més encara, que potser un dels valors compartits, ja implícits en la personalitat dels actors o bé construïts i repensats al llarg del procés, és precisament aquest: el de valorar la gent i les entitats que fan allò en què creuen, entenent que *la creença en una fita és la font del compromís*, i que aquest compromís capacita per a l'assumpció de riscos i per a l'assoliment de resultats.

Però com en tot gran projecte, a Sant Benet hi va haver també grans riscos, i es van viure *moments molt crítics*. Van ser especialment complexos i dificultosos el moment de la compra del monestir; les converses d'Adolf Todó amb el Banc d'Espanya per discutir els criteris d'inversió en l'Obra Social; les relacions no exemptes de tensió amb les institucions local i autonòmica per a l'obtenció de les requalificacions, els permisos d'obra necessaris i els llargs terminis que es requerien per a les tramitacions; les negociacions per a l'adquisició dels terrenys del voltant del monestir; les discussions i enfrontaments entre els diversos responsables dels "continents" (arquitectes

i enginyers) i els ideòlegs dels continguts; el trencament del compromís per part d'alguns proveïdors del projecte museogràfic poc abans de la inauguració...

Tot projecte que compta amb nombrosos agents ha de topiar amb aquests problemes, per les diferents lògiques de treball i les fites diverses de les organitzacions i persones implicades, i Món Sant Benet no en va ser una excepció. Malgrat les dificultats, el projecte es va dur a terme sense canvis rellevants en l'equip principal, és a dir, mantenint-hi aquelles persones que havien mostrat poc entusiasme o reticències envers el projecte museogràfic i amb relació a la forma com s'estava conduint tot el procés. Dels relats dels participants, se n'extreu que els problemes, les contingències i *els moments de crisi van encoratjar encara més el procés*. Això porta a pensar fins a quin punt la crítica interna facilita el qüestionament de problemes, ajuda a clarificar encara més el projecte que es persegueix i, si cal, a rectificar-lo.

TERRITORI I CONTEXT (REPENSANT ELS CONTEXTOS PERSONALS I TERRITORIALS DELS GRANS PROJECTES I DE LES INSTITUCIONS QUE ELS POSSIBILITEN...)

En el primer apartat d'aquest epíleg deiem que el lideratge conjuga tres elements, els líders, els seguidors i el projecte mateix. Però

el lideratge s'expressa de fet en la integració d'aquests tres elements, que només es fa realitat en un *context i situació concrets*.

En altres llocs hem tractat el lideratge com una qüestió de valors. Els valors no són en el buit sinó en la pràctica, que no pot aïllar-se del seu context. Creiem que Món Sant Benet és un exemple que els grans projectes no arriben a néixer sense una gran simbiosi entre els valors¹² que estan a la base de les persones que els lideren, els valors de les persones que s'hi impliquen i els valors inherents al projecte que es persegueix. Però, com ha estat possible o com es construeix la *simbiosi entre els valors en joc*?

En el cas de Sant Benet això ha estat possible, d'una banda, perquè els actors clau, i aquí cal entendre per actors tant les persones com les seves organitzacions, "s'han fet" ells mateixos amb el projecte; és a dir, perquè el mateix procés de contribuir a la definició i creació del projecte els ha il·lusionat, els ha suposat un gran repte i un gran esforç, fins al punt que la seva identitat com a professionals o com a institució ha pres forma amb el projecte. I és en aquest procés que el projecte ha adquirit identitat a través de la seva identificació amb determinats valors, cosa que ha estat possible perquè aquests mateixos ac-

tors han sabut deixar créixer el projecte i adaptar les seves fites personals i professionals parcials a un projecte comú.

Els relats dels líders del projecte ens permeten comprendre que aquest "fer-se" ha estat institucional, organitzatiu, però també personal.

Des de Caixa Manresa, l'impuls d'un projecte com Món Sant Benet ha esperonat la construcció dels valors de la institució i de la seva obra social, en un moment en què, acompanyant el fort creixement de l'entitat en la seva vessant de negoci, es requeria aquest exercici de definició de valors i de *construcció del model de caixa que es volia ser*.

Hem vist com Feliu Formosa expressava molt clarament la contribució del projecte de Sant Benet a la diferenciació de Caixa Manresa i de la seva Obra Social, dins el sector de les caixes d'estalvis:

"Dir que l'obra social és el dividend de les caixes [...], limitar-te a retornar els diners a la societat és no sortir de pensar que estàs gestionant un banc. Una caixa és diferent [...], *has de decidir, no pas en contra dels poders polítics, però sí jugant amb ells el rol de dir com veus el territori on estàs implantat* i destinar diners a fer una cosa que no només faci el bé, que ja és important, sinó que, a més,

¹²A. Castiñeira i J. M. Lozano, *El valor dels lideratges*, Quaderns de Lideratge, núm. 14, Càtedra Lideratges i Governança Democràtica d'ESADE, 2008.

vagi més enllà i faci *que la situació del territori on estàs sigui millor que l'any passat*. Sant Benet és clarament això... I no totes les caixes ho tenen.”

També per a les organitzacions que han liderat el projecte des de les vessants respectives de la museografia, de la recerca alimentària i del negoci empresarial, Transversal Projectes Culturals, Fundació Alícia i World Trade Center, el projecte de Món Sant Benet els ha obert nous camins. El lideratge, doncs, no només injecta vida a les organitzacions sinó que les redimensiona, les fa passar a un nivell superior de transformació. Cap d'aquestes organitzacions serà la mateixa després de Món Sant Benet. Hi haurà hagut un abans i un després. Podem afirmar que tant Transversal com la Fundació Alícia van fer-se amb Sant Benet. I, inversament, també es pot dir que sense aquestes organitzacions el projecte no s'hauria fet realitat, o no amb el mateix grau d'excel·lència de les parts i del conjunt.

Convé, doncs, posar l'accent en *aquesta dimensió contextual i relacional* dels grans projectes i dels lideratges, que es donen o són viables donat un context concret. Aquesta dimensió, en tant que *posa en joc el mateix "ser" dels participants*, impregna també les lògiques de treball: més que imposar uns valors, els líders del projecte han ajudat a construir-ne, a generar complicitats, a deixar créixer el projecte per sobre de les particularitats. Com si l'entorn i el projecte mateix esperonessin el procés de

lideratge i la innovació. Per dir-ho amb Eudald Tomasa:

“Dins el projecte hi ha un component personal, i el component personal està impregnat en el projecte, però (arriba un moment) que aquest ja no depèn tant de les persones que s'hi involucren, sinó que el projecte és viu. *Els projectes són vius si tenen un procés d'autoreflexió constant, si són reconstruïts en cada moment, i si se'ls incorporen nous elements d'il·lusió, d'innovació, si s'hi afegeixen nous reptes...* A Sant Benet sempre hi va haver nous reptes, i això és un mèrit clau dels gestors... del seu lideratge, de la seva manera de fer les coses.”

En aquest sentit, cal parlar d'una *construcció conjunta i il·lusionant, en diàleg, d'aquells principis i valors pels quals val la pena fer les coses*. Podem pensar també que els principis no són en les persones i en les organitzacions més que en un estat embrionari o implícit. Que la reflexió i la pràctica dels valors no pot fer-se sense relació amb els altres ni en el buit. I que és només la pràctica dels valors, en un context concret, i la innovació resultant, el que activa i fixa aquests valors, el que els estabilitza. Món Sant Benet és el lloc de plasmació d'un somni, el lloc d'expressió dels valors; és la innovació a partir de la qual és possible explicitar els principis i valors d'aquells que la fan possible.

Creiem, per tant, que aquest procés d'*autoreflexió constant* és condició de possibilitat

de la innovació resultant i que la innovació ha alimentat també la reflexió: *Món Sant Benet crea un model i un referent*.

Crea, en primer lloc, un *model propi i adaptat a la realitat de Caixa Manresa del que pot ser i pot fer una caixa d'estalvis*, un model en què l'Obra Social no s'entén separatament sinó en interrelació amb el conjunt de l'activitat, un model que no és normatiu en abstracte ni té pretensions de ser universalment vàlid, sinó un model en el sentit que respon a una inspiració i que pot ser font d'inspiració. Món Sant Benet crea també un *nou model turístic* per a la Catalunya Central, sobre la base d'un *concepte museogràfic altament innovador*; i crea un model per estructurar la col·laboració entre la cuina i la recerca, entre l'alimentació i la ciència, un *model que articula la praxi culinària i la teoria científicoalimentària*, amb la voluntat de convertir-se en *referent d'àmbit internacional*. Finalment, crea un *model de desenvolupament territorial*, un model per a la integració de les diverses parts en el tot, un model de desenvolupament econòmic i cultural del Bages sobre la base d'un actiu territorial: el monestir i el seu entorn paisatgístic. •

**ANNEX I:
CAIXA MANRESA EN EL
MARC DEL SISTEMA FI-
NANCER ESPANYOL**

Les caixes d'estalvis són entitats particulars del sistema financer espanyol. Tot i que operativament funcionen de manera similar als bancs, tenen una forma jurídica diferenciada i es caracteritzen per combinar dues fites: l'obtenció de bons resultats i rendibilitat empresarial, i la realització d'aportacions importants al desenvolupament econòmic, social i cultural del territori pel qual treballen, generalment d'àmbit comarcal o regional. Aquestes aportacions són el que es coneix com a "obra social" de les caixes. La regulació del sector estableix que la dotació a l'obra social de les caixes no pot superar el 50 % dels excedents líquids anuals de les entitats, si bé no hi ha cap obligació de destinar-hi fons.

Fins fa poc les caixes d'estalvis no podien cotitzar a borsa; actualment és possible amb restriccions per tal d'evitar concentracions de capital que podrien posar en qüestió la funció social amb què van néixer. La figura de l'accionista, en cas d'existir, té un pes molt diferent del que té per a les entitats bancàries, ja que als òrgans de govern de les caixes hi són presents no només els impositors de fons, sinó també, i amb percentatges significatius, les administracions públiques territorials, els treballadors i les entitats fundadores. La regulació de les caixes s'estableix a escala estatal (es fixa un marc general) i també a escala autonòmica.

L'any 2008 els resultats del sector al conjunt de l'Estat espanyol van ser un 38,7 % inferiors als de l'any anterior, i es van situar a nivells del 2005.

El sector català de caixes compta amb deu entitats. D'aquestes, la primera, la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona (La Caixa), es situa tercera en el rànquing de les majors entitats financeres de l'Estat espanyol, amb un benefici net de 3.382 milions d'euros, precedida per Banco Santander, amb 9.060 milions, i Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), amb 6.126 milions d'euros (dades dels beneficis nets de 2007). Caixa Catalunya, també amb un pes molt significatiu en l'entorn català, ha patit una forta davallada en resultats el 2008 i es situa entre les entitats espanyoles més endeutades i més afectades per la morositat de clients.

Caixa Manresa, la vuitena de les deu caixes catalanes, és la que més beneficis destina, en proporció, a la seva Obra Social: la dotació per a 2009 és de 7,5 milions d'euros, un 28,8 % dels beneficis consolidats, nivell que es troba també per sobre de la mitjana estatal, que és del 25,5 %.¹³ Al llarg de la darrera dècada, l'entitat ha viscut una forta expansió: el seu benefici va passar dels 15 milions d'euros el 1999 als 41 milions d'euros el 2007.

¹³Fonts: Caixa Manresa (informes anuals 2005-2007 i notes de premsa) i CECA.

CAIXES D'ESTALVIS

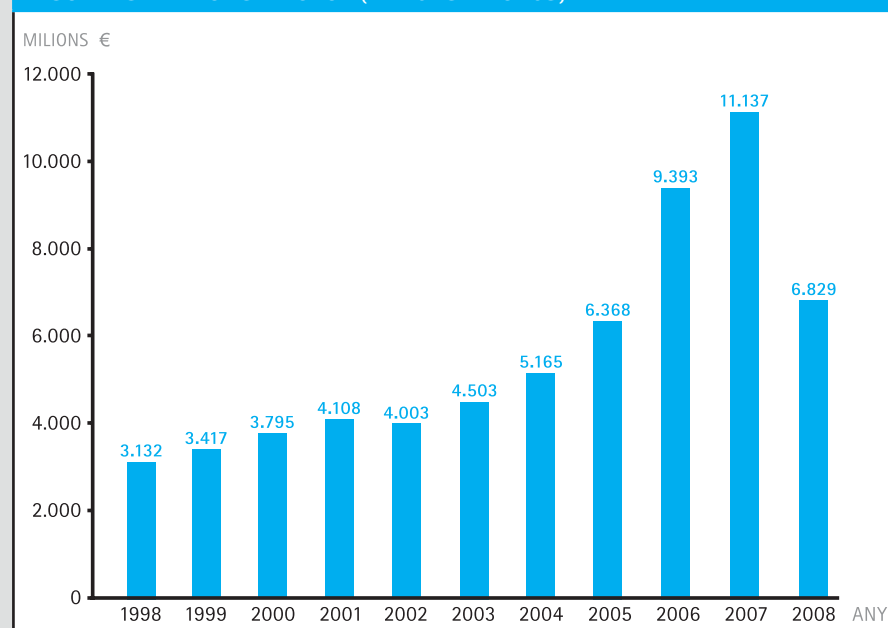
DADES CONSOLIDADES DEL SECTOR

	2006	2007	2008*
Caixes d'estalvis (nº)	46	45	45
Treballadors (nº)	124.139	131.933	135.646
Oficines (nº)	23.457	24.637	24.997
Caixers automàtics (nº)	32.542	35.034	36.342
Targetes emeses (milers)	35.121	37.461	37.121
Beneficis després d'impostos (milions)	7.114	10.988	8.536
Dotació a Obra Social (milions)	1.693	1.952	1.952

(*) Per al 2008, són dades del primer semestre.

Font: Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA).

RESULTATS ATRIBUÏTS AL GRUP (MILIONS D'EUROS)



Font: Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA).

CAIXES D'ESTALVIS CATALANES

RESULTATS CONSOLIDATS DE L'EXERCICI, EN MILERS D'EUROS

	2006	2007	2008
La Caixa	3.142.626	2.625.113	2.063.278
Caixa Catalunya	360.424	493.092	185.200
Caixa Penedès	99.563	113.940	78.994
Caixa Terrassa	65.237	71.894	49.479
Caixa Sabadell	58.693	59.538	41.048
Caixa Tarragona	43.346	51.611	36.511
Caixa Girona	40.992	41.156	26.486
Caixa Manresa	37.653	41.036	26.265
Caixa Laietana	35.249	34.942	22.725
Caixa Manlleu	9.290	9.543	6.035
Total Caixes Catalanes	3.893.073	3.541.865	2.536.021

Font: Confederación Española de Cajas de Ahorros.

La crisi econòmica ha afectat fortament l'entitat, que el 2008 ha patit una important davallada en els seus resultats (36 % menys que l'any anterior). No obstant això, Caixa Manresa compta amb diverses fortaleses, el creixement del negoci bancari recurrent (que el darrer any ha crescut un 2,42 % respecte al 2007), una situació còmoda en liquiditat i una gran qualitat de l'actiu: Caixa Manresa és la caixa catalana amb la taxa de morositat més baixa (1,82 % sobre inversió creditícia) i la sisena en el conjunt de l'Estat espanyol. En l'actualitat Caixa Manresa disposa de 155 oficines repartides per tot el territori català i ocupa més de 800 persones.

La comarca del Bages és l'àmbit territorial principal al qual Caixa Manresa destina la seva obra social; en un segon nivell, l'acció de Caixa Manresa té impacte en la resta de comarques de la Catalunya Central (Berguedà, Anoia, Solsonès i Osona) i al conjunt de Catalunya. •

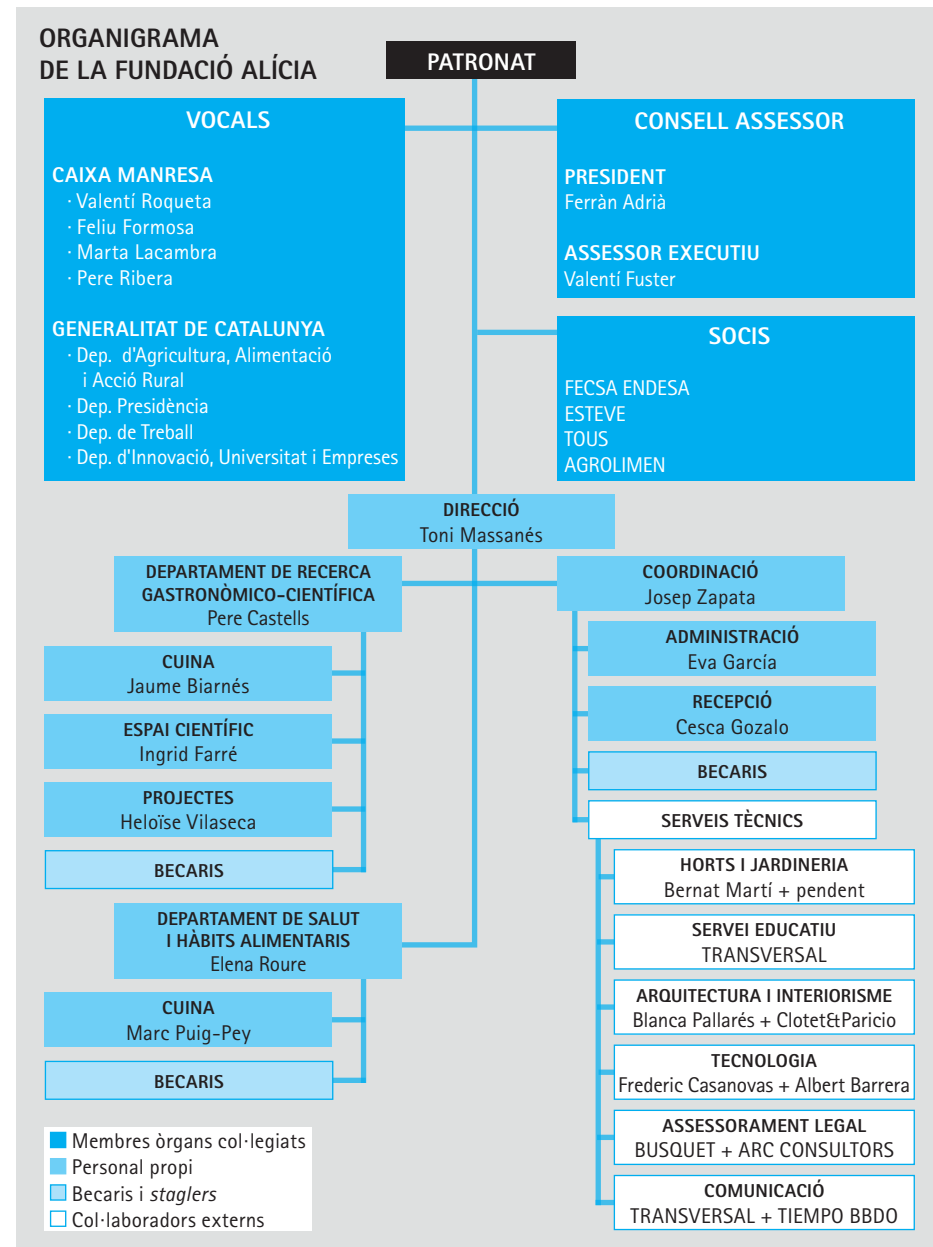
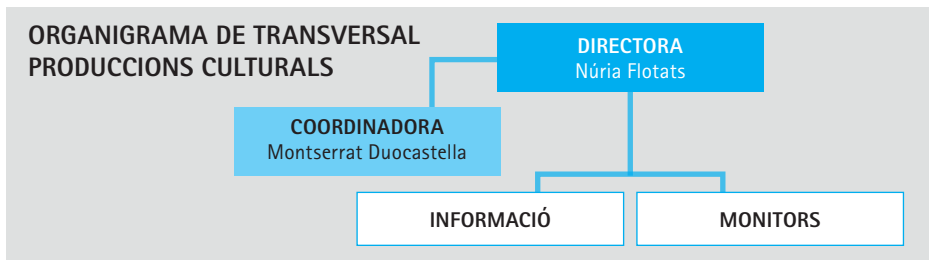
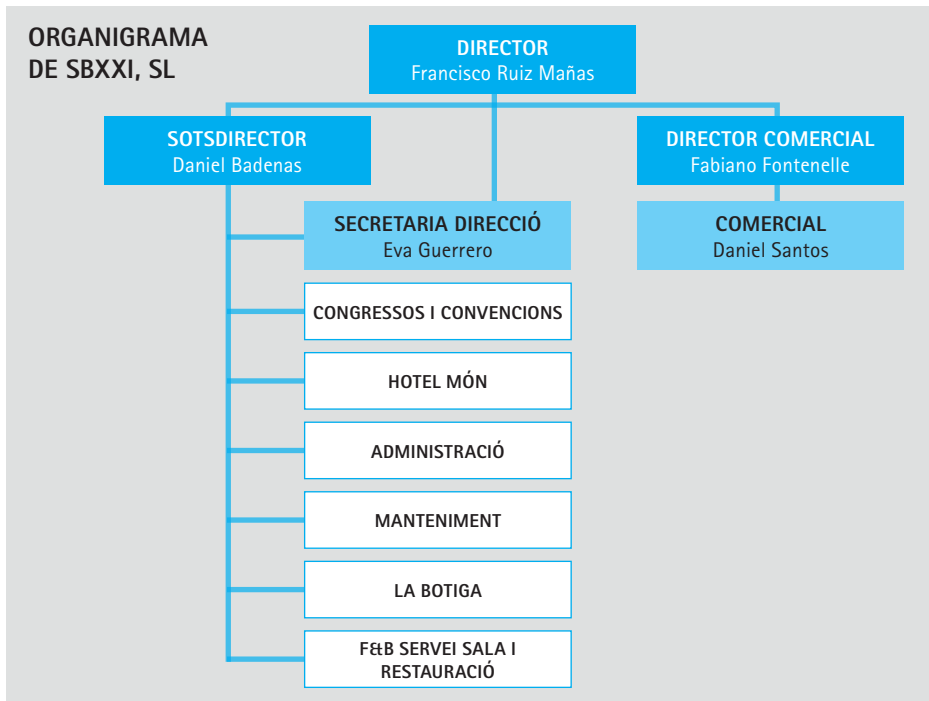
**ANNEX II:
MÓN SANT BENET.
RECUILL DE DADES.**

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

Transversal Produccions Culturals i Fundació Alícia.

La Fundació Caixa d'Estalvis de Manresa (Fundació CEM) coordina les tres grans organitzacions que conformen el projecte de Sant Benet: SBXXI, SL,

Sant Benet Segle XXI (SBXXI, SL), filial de la societat patrimonial CEM Monestir, compta com aquesta amb un capital en un



15 % de GIS-WTC i en un 85 % de Caixa Manresa. SBXXI és l'empresa a càrrec de l'explotació de l'Hotel Món i els equipaments de congressos i restauració. Transversal Produccions Culturals és l'empresa contractada per la Fundació CEM per a la gestió dels serveis personals i educatius (informació, visites, guies de visita, tallers, etc.).

Part dels beneficis obtinguts per SBXXI, SL, es reverteixen a la Fundació CEM

per cobrir part dels costos de funcionament de les activitats de l'Obra Social: les visites al monestir i l'activitat de la Fundació Alícia. Val a dir que els bons resultats obtinguts en nombre de visitants han fet possible cobrir la despesa de l'activitat cultural únicament amb la venda d'entrades. D'altra banda, Alícia rep aportacions anuals de la Generalitat de Catalunya i de l'Obra Social de Caixa Manresa (300.000 € anuals de cadas-

INVERSIONS PER CAPÍTOLS

INVERSIÓ AL COMPLEX HISTÒRIC		29.921,58
Adquisició inicial del complex històric		6.889,7
Adquisició d'edificis i terrenys annexos		5.343,09
Adquisició d'obres d'art i mobiliari		1.581,89
– Adquisició		1.181,89
– Restauració		400
Campanar		406,9
– Construcció		305,71
– Museïtzació		101,19
Església: construcció i restauració de pintures		1.381,26
Claustre i sobreclaustre: construcció		2.897,76
Celler i monestir: construcció		8.020,98
Despeses vinculades a la restauració		3.400
– Altres monestir		2.300
– Arqueologia		1.100
INVERSIÓ A LA FÀBRICA. Equipament educatiu i instal·lacions del monestir		1.921,49
Construcció		1.721,49
Equipaments		200

INVERSIÓ A ALÍCIA		5.625
Construcció		4.275
Divers (llicències, honoraris)		750
Equipaments		600

INVERSIÓ A LA TORRE DE LA FÀBRICA		1.200
Construcció		1.200

INVERSIONS AL CONJUNT DEL COMPLEX		
Planejament		425
Urbanització		3.375
Museïtzació		3.900
Divers		1.175
Comunicació		469,5

SUBTOTAL CEM/OBS		48.012,57
------------------	--	-----------

HOTEL		11.831,4
Construcció + equipaments		10.831,4
Divers (llicències i honoraris)		1.000

FÀBRICA		8.871,83
Construcció + equipaments		7.564,37
Divers (llicències i honoraris)		1.307,46
Altres despeses generals		1.537,5
Urbanització i senyalització		1.125
Centralita		237,5
Comunicació		175
Despeses de posada en marxa		846,48

TOTAL CEM MONESTIR		23.087,21
--------------------	--	-----------

TOTAL OBS + CEM MONESTIR		71.099,78
--------------------------	--	-----------

cun dels membres del Patronat), a més d'aportacions dels quatre socis privats (60.000 € per any i soci).

INVERSIONS PER CAPÍTOLS

El volum de la inversió realitzada a Sant Benet és de 71 milions d'euros. D'aquesta, 48 milions d'euros corresponen a equipaments referents a l'Obra Social, mentre que els 23 milions restants s'han invertit en altres equipaments del complex.

RESULTATS

Els resultats del primer any de funcionament del complex de Sant Benet han estat de molt d'èxit, per sobre de les previsions:

- El monestir, la Fàbrica, la Fundació Alícia i l'Hotel Món han rebut, en conjunt, prop de 200.000 visites.
- S'han creat un centenar de llocs de treball directes; més del 95 % corresponen a persones que viuen a la Catalunya Central.
- El tipus de visitant ha estat molt variat:
 - 125.000 visitants han volgut conèixer el monestir i els itineraris museïtzats que ofereix, o bé han volgut conèixer la Fundació Alícia
 - El públic d'Alícia ha estat de prop de 1.600 persones: professionals dels àmbits de la gastronomia i la

ciència, representants d'universitats i institucions

- 21.500 usuaris han assistit a cursos, congressos i trobades d'empresa.

- El conjunt de visitants ha consumit 39.000 serveis de restauració i ha realitzat 7.500 pernотacions a l'Hotel Món.

Per a més informació sobre les tipologies de públic que ha rebut cadascun dels equipaments i serveis de Món Sant Benet vegeu:

http://premsa.caixamanresa.es/uploads/pdf/081118DossierMSB_PrimerAny08_181108.pdf

INSTITUCIONS I PERSONES IMPLICADES EN EL PROJECTE

Món Sant Benet ha implicat un nombre d'agents territorials, públics i privats, molt rellevant, que es continua ampliant dia a dia. Les institucions, entitats i persones més rellevants són:

- **Caixa Manresa:** Valentí Roqueta, president de l'entitat (1992-2009); Adolf Todó, director general (1995-2007); Feliu Formosa, director general des del 2007 i anterior director financer; Marta Lacambra, directora de l'Obra Social des del 2004; Carles Ribas, coordinador de Caixa Manresa a Sant Benet des del 2004.

- **Fundació Alícia:** Ferran Adrià i Valentí Fuster (Consell Assessor), i Toni Massanés (director general). Socis privats: Tous, Agrolimen, Fecsa-Endesa i Laboratoris Esteve. Hospitals que compten amb convenis: Sant Joan de Déu, Bellvitge. Universitats: ESADE-URL, UB, UAB, Fundació Universitària del Bages. Restaurants d'autor: El Bulli, Celler de Can roca, Paco Roncero, etc. Associació Catalana d'Anorexia i Bulímia, Fundació Ampans...

- **Transversal Produccions Culturals:** Eudald Tomasa.

- **GIS - World Trade Center:** Francisco Ruiz Mañas.

- **Arquitectes:** Josep M. Esquiús i Javier Asarta (monestir), Clotet i Paricio (Alícia), Josep Benedito (La Fàbrica) i Miquel Espinet (Hotel Món).

- **Enginyeries:** Auding, JG (d'obres i instal·lacions), Gerents (de control i seguiment del projecte).

- **Arqueociència:** direcció i execució del projecte arqueològic.

- **Obres de restauració:** Cots i Claret (monestir, excepte l'església); Art i Construcció (restauració del campanar i l'església), Constructora F. Vidal (restauració de la Casa de l'Amo), Lluís Vilaseca (restauració de mobles), Clara

Payas (restauració i consolidació dels elements mobles de l'església).

- **Obres:** Vilà Vilà (enderrocs), Constructora de Calaf (edifici de La Fàbrica).

- **Instal·lacions:** Soler (muntatges i instal·lacions elèctriques), Hostalequip (cuines de La Fàbrica i del restaurant de l'Hotel Món).

- **Tecnologia:** Joan Cayuela (disseny i execució del projecte tecnològic de tot el projecte museogràfic), Quico Gener (composició de les bandes sonores originals del projecte cultural).

- **Jardineria externa i horts de Sant Benet:** Fundació Ampans.

- **Concessió del restaurant L'Angle:** Jordi Cruz.

Suport institucional de:

- **Generalitat de Catalunya,** conselleries de Política Territorial i d'Agricultura (Patronat de la Fundació Alícia).

- **Ajuntament de Sant Fruitós de Bages.**

PERSONES CITADES EN AQUEST DOCUMENT

Caixa Manresa

- Oriol DALMAU, Director financer.
- Feliu FORMOSA. Director general des de 2007. Director financer i director general adjunt (1995-2007).
- David GRIERA. Director comercial.
- Marta LACAMBRA. Directora de l'Obra Social i de Món Sant Benet des de 2004.
- Jaume MASSANA. Director general adjunt en el període 2000-2008.
- Jordi PÉREZ. Director de la Unitat de negocis i participades.
- Àngel QUESADA, Director d'informàtica i organització.
- Carles RIBAS. Coordinador de Món Sant Benet des de 2004.
- Pere RIBERA. Secretari general.
- Valentí ROQUETA. President (1992-2009).
- Adolf TODOÓ. Director general (1995-2007).
- Jaume TORRAS. Director de l'Obra Social fins al 2004.
- Ferran VILADOMAT. Director de Riscos.
- Josep VIVES. Director d'Operacions.

Persones implicades directament en el projecte de Món Sant Benet

- Ferran ADRIÀ. Cuiner. President del Consell Assessor de la Fundació Alícia.
- Javier ASARTA. Coordinador del projecte arquitectònic del monestir.
- Josep BENEDITO. Responsable del projecte arquitectònic de La Fàbrica.
- Lluís CLOTET. Responsable del projecte arquitectònic de la Fundació Alícia.
- Miquel ESPINET. Responsable del projecte arquitectònic de l'Hotel Món.
- Josep M. ESQUIUS. Coordinador del projecte arquitectònic del monestir.
- Valentí FUSTER. Cardiòleg. Assessor executiu de la Fundació Alícia
- Enrique GARCÍA CASTANY. Director general de GIS - World Trade Center fins a 2006.
- Ignacio PARICIO. Responsable del projecte arquitectònic de la Fundació Alícia.
- Toni MASSANÉS. Director de la Fundació Alícia.
- Francisco RUIZ MAÑAS. Director general de GIS - World Trade Center des de 2006.
- Eudald TOMASA, director general de Transversal Produccions Culturals.

