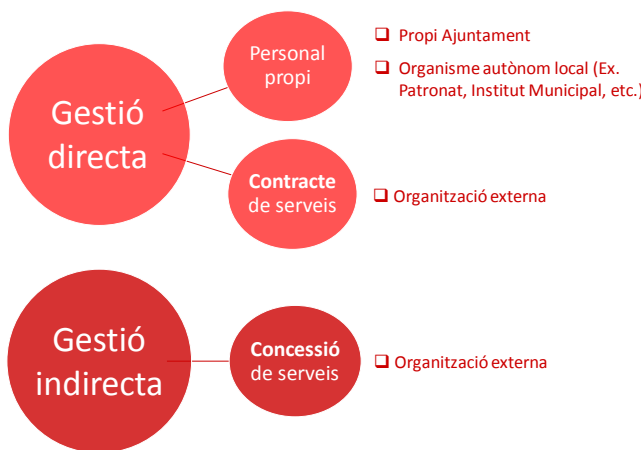


En l'àmbit públic, els Ajuntaments tenen les competències per a la promoció de l'esport gràcies a la seva proximitat amb la ciutadania. Les instal·lacions esportives municipals són un mitjà essencial per oferir una pràctica universal i accessible. Existeixen diverses fórmules per la gestió d'aquestes, cadascuna amb els seus avantatges i inconvenients, pel que l'elecció ha de realitzar-se en base a l'estudi i anàlisi de cada situació, sistema esportiu local i objectius a assolir. En aquest article, es fa una revisió dels models de gestió existents i de la seva evolució al llarg dels darrers anys.

## Models de gestió: avantatges i inconvenients

Les instal·lacions esportives municipals, com a servei local que són, poden gestionar-se de manera directa o indirecta. Amb la gestió directa, els ajuntaments controlen directament la prestació del servei assumint el risc operacional de l'activitat. Per contra, amb la gestió indirecta, aquest risc va a càrrec del gestor privat adjudicatari.

En aquest sentit, els models de gestió de les instal·lacions esportives municipals més habituals són els que es mostren a la següent figura.



La determinació del model de gestió es basa en la valoració de diferents factors, pel que cada municipi aplicarà el que més li escaigui segons el seu context. Tot i així, s'hauria de vetllar sempre per implementar fórmules que afavoreixin:

- Agilitat econòmica
- Una política de contractació de personal justa i limitativa
- Un enfortiment de l'associacionisme esportiu

Tot seguit es descriuen els trets més característics de cada model i s'analitzen les principals avantatges i inconvenients que presenten.

GESTIÓ DIRECTA	
Tots els poders de decisió i gestió els exerceix l'Ajuntament sense intermediaris i de manera exclusiva. El servei es realitza generalment mitjançant empleats propis del servei d'esports, de l'organisme autònom o del contracte de serveis. El finançament surt dels propis pressupostos.	
Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantia de continuïtat i estabilitat</li> <li>▪ Garantia de control total sobre l'oferta del servei esportiu</li> <li>▪ Garantia d'accessibilitat</li> <li>▪ Aplicable a tot tipus de municipis</li> <li>▪ Recaptació directa dels ingressos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura burocràtica</li> <li>▪ Lentitud de procediment i presa de decisions</li> <li>▪ Complexitat administrativa</li> <li>▪ Prestació d'un servei intensiu i dinàmic a nivell laboral. Requerirà sintonia amb el Servei d'Esports, dotant de personal capaç de participar en la gestió del servei.</li> <li>▪ Impacte fiscal de l'IVA suportat en la inversió i en les despeses de proveïdors.</li> </ul>

GESTIÓ INDIRECTA	
La gestió s'externalitza en la seva totalitat a entitats d'àmbit NO municipal. L'adjudicatari participa en el risc de l'explotació de l'equipament, fent-se càrrec dels ingressos i les despeses generades durant un nombre determinat d'anys i sobre la base d'un plec de condicions on es determinen tots els aspectes relatius a l'ús i explotació, i als deures i obligacions.	
Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducció del nivell de despesa (sobretot en personal)</li> <li>▪ Capacitat de l'operador d'aportar major grau d'especialització i de mantenir-se permanentment actualitzat, incorporant les noves tendències i innovacions</li> <li>▪ Possibilitat d'inversió per part de l'empresa privada</li> <li>▪ Major flexibilitat i agilitat en la gestió i la presa de decisions</li> <li>▪ Major facilitat per la incorporació de noves tecnologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Major inestabilitat dels llocs de treball</li> <li>▪ Pèrdua de control per part de l'Administració, amb potencial risc de pèrdua de qualitat de la gestió</li> <li>▪ Generació d'una imatge d'equipament privat, desconnectada de la resta d'equipaments esportius municipals.</li> <li>▪ Durada del contracte ha de garantir amortització de la inversió per part del privat.</li> <li>▪ Risc insuficiència autofinançament i, per tant, necessitat d'aportació pública.</li> </ul>

## Com ha evolucionat el model de gestió?

El model de gestió de les instal·lacions esportives municipals ha anat evolucionant d'acord al context de cada etapa. Així doncs, es pot parlar de quatre etapes clau en quant a canvis de model de gestió predominants en les darreres dècades com a tendència general:

### 1. Els Ajuntaments construeixen i gestionen

A la dècada dels 80, els Ajuntaments destinaven gran part del seu pressupost i inversió a pavellons poliesportius, utilitzats principalment per esport de competició i gestionats, majoritàriament, de manera directa.

### 2. Els Ajuntaments construeixen i gestiona un tercer

A partir dels anys 90, amb la irrupció dels complexos esportius amb piscina coberta, la demanda d'esport de lleure va créixer exponencialment, entrant un públic fins el moment no contemplat en instal·lacions esportives: famílies i gent de la tercera edat. Aquest major augment de la demanda i exigència, requeria d'un servei més professional, fent evolucionar el model de gestió cap a la gestió indirecta, començant per la externalització del personal esportiu fins a la concessió administrativa de la gestió.

### 3. Concessió amb construcció i gestió de l'equipament

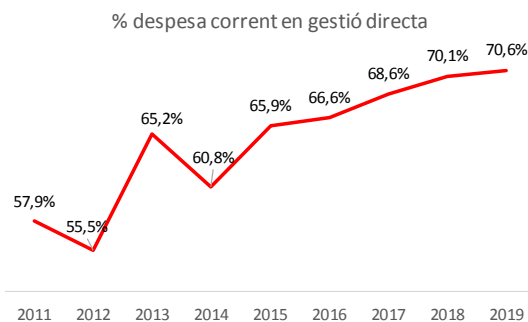
Un tercer moment de canvi, és a partir de la dècada dels 2000, quan, cada cop més, les empreses adjudicatàries de les concessions s'encarreguen de la gestió, de la construcció i/o reformes dels equipaments esportius construïts en terreny municipal.

### 4. Recuperació de la gestió directa

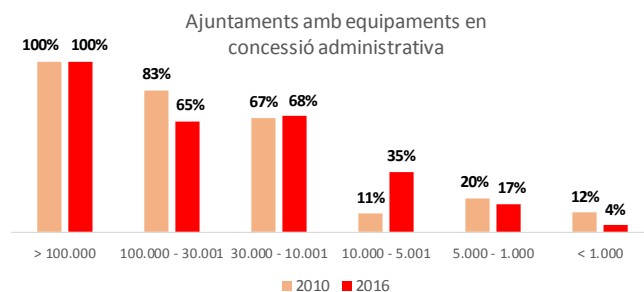
A partir del 2010, arrel de la crisi econòmica, les concessions comencen a perdre rendibilitat. Són diversos els factors que fan entrar en situacions desfavorables a les concessions: pèrdua d'abonats o clients, augment de la competència privada, l'aparició dels gimnasos *low cost*, la pujada de l'IVA del 8% al 21% (13 punts) o l'augment de la pràctica esportiva a l'aire lliure, entre d'altres. Per altra banda, en ocasions s'ha detectat un mal plantejament dels plecs que regeixen les licitacions i molts ens municipals contractants no estableixen els mecanismes de control i seguiment adequats. Aquest conjunt de fets, junt amb d'altres com una elevada concentració de piscines en un mateix territori que fa disminuir la demanda potencial per instal·lació, o bé la tendència política cada cop més estesa de dirigir serveis i de disposar d'una major estructura i professionalització dels serveis d'esports, ocasionen que, en molts casos, les empreses adjudicatàries no puguin seguir fent-se càrrec de la gestió, i aquesta passi a estar de nou en mans de l'Ajuntament.

## L'evolució en xifres

Un indicador que evidencia el retorn cap a la gestió directa els darrers anys, és el '% despesa corrent en gestió directa', mesurat en el marc del projecte Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports (Diputació de Barcelona). Aquest mostra una clara tendència a l'augment de la despesa corrent del pressupost del Servei d'Esports destinada a la gestió directa els darrers 6 anys. Tot i que és una dada representativa de la província de Barcelona, la tendència és extrapolable a sistemes esportius locals madurs.



En aquest sentit, l'estudi 'Els Ajuntaments i l'Esport a la demarcació de Barcelona' analitza la variació en sis anys dels ajuntaments que tenen alguna instal·lació esportiva en règim de concessió administrativa segons la mida de municipi. Es troba una disminució significativa (18,3%) entre els municipis de 100.000-30.001 habitants. El mateix estudi indica una reducció del % de piscines cobertes concessionades de 16,4 punts del 2010 al 2016.



## Reflexions al canvi

Aquest canvi de tendència, però, depèn molt del context del municipi i del seu sistema esportiu. Com s'ha vist, els dos models de gestió tenen aspectes positius i negatius. No obstant, molts Ajuntaments que van apostar per un model de gestió indirecta s'han trobat que la solució va esdevenir un problema, ja que les empreses gestores han tingut moltes dificultats per fer front a l'equilibri econòmic de les explotacions degut als factors esmentats. Així doncs, tot i que hi ha factors de context incontrolables, cal centrar els esforços en el que està a l'abast dels ens municipals per evitar que aquestes situacions desfavorables es repeteixin. En aquest sentit, un factor clau per l'èxit de la gestió indirecta és comptar amb uns plecs de clàusules clars i adaptats a les necessitats reals, evitant clàusules no aplicables i incloent mecanismes de control adequats.