



Diputació  
Barcelona

# Complexos esportius amb piscina coberta

Anàlisi de la situació actual  
i evolució dels models de gestió

Col·lecció **Eines**  
Sèrie Esports **5**



“La celebració dels Jocs Olímpics celebrats a Barcelona a l’any 1992 va suposar un increment significatiu en la construcció de complexos esportius amb piscina coberta i, una vegada finalitzada aquesta fita esportiva, els ens locals van haver de prendre decisions sobre la forma més adient per a gestionar i conservar aquest patrimoni esportiu. Donat el context econòmic de crisi econòmica de l’any 1993, els responsables municipals van optar majoritàriament per implantar un model de gestió indirecta, principalment mitjançant contractes de concessió, per a garantir la rendibilitat de manera integral donant cobertura als àmbits esportiu, social i econòmic.

La finalització del termini de concessió de la majoria de complexos esportius junt amb el canvi en la legislació de contractació del sector públic han propiciat la realització del present estudi, que vol posar de manifest, per una banda, quina és la situació actual i, per l’altra, quines són les perspectives de futur d’aquestes instal·lacions esportives en l’àmbit territorial català i espanyol.

A més, l’estudi inclou una recerca del sistema esportiu realitzada en 6 països europeus on s’informa sobre el marc normatiu aplicable, els agents esportius i les funcions que desenvolupen, els tipus d’instal·lacions esportives, els models de gestió predominants així com els reptes actuals i de futur.”

# **Complexos esportius amb piscina coberta**

Anàlisi de la situació actual  
i evolució dels models de gestió



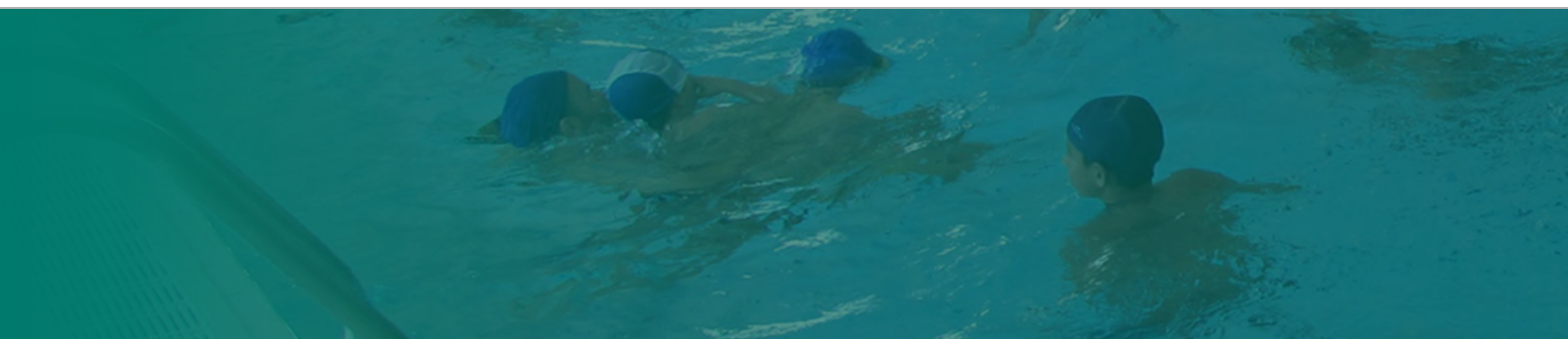
Diputació  
Barcelona

Sèrie Esports 5

# Complexos esportius amb piscina coberta

Anàlisi de la situació actual  
i evolució dels models de gestió

Documents electrònics a l'Administració



**Direcció tècnica i coordinació**

Diputació de Barcelona  
Àrea d'Esports i Activitat Física  
Oficina d'Equipaments Esportius

**Equip redactor**

Itik Consultoria Esport i Lleure, SL.

**1a edició**

Març de 2024

**© de l'edició**

Diputació de Barcelona

**Producció i edició**

Subdirecció d'Imatge Corporativa i Promoció Institucional  
de la Diputació de Barcelona

# Índex

<b>1.</b>	<b>Presentació</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>Metodologia del treball de camp</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>Els models de gestió i els instruments de contractació</b>	<b>15</b>
<b>3.1.</b>	<b>La gestió directa</b>	<b>15</b>
<b>3.2.</b>	<b>La gestió indirecta</b>	<b>16</b>
3.2.1.	Els contractes de concessió d'obres	16
3.2.2.	Els contractes de concessió de serveis	17
3.2.3.	Els contractes de serveis	18
3.2.4.	La concessió demanial	21
<b>3.3.</b>	<b>Els principals canvis de la LCSP d'acord l'anterior normativa</b>	<b>21</b>
<b>3.4.</b>	<b>L'aplicació de l'ingrés públic d'acord al model de gestió</b>	<b>23</b>
<b>4.</b>	<b>Anàlisi dels models de gestió dels CEMs amb piscina coberta</b>	<b>26</b>
<b>4.1.</b>	<b>Els complexos esportius municipals a Catalunya</b>	<b>28</b>
4.1.1.	Complex Esportiu Municipal 1	28
4.1.2.	Complex Esportiu Municipal 2	33
4.1.3.	Complex Esportiu Municipal 3	37
4.1.4.	Complex Esportiu Municipal 4	41
4.1.5.	Complex Esportiu Municipal 5	46
4.1.6.	Complex Esportiu Municipal 6	50
4.1.7.	Complex Esportiu Municipal 7	54
4.1.8.	Complex Esportiu Municipal 8	58
4.1.9.	Complex Esportiu Municipal 9	59
4.1.10.	Complex Esportiu Municipal 10	63
4.1.11.	Complex Esportiu Municipal 11	67
<b>4.2.</b>	<b>Els complexos esportius municipals a Espanya</b>	<b>71</b>
4.2.1.	Complex Esportiu Municipal 1	71
4.2.2.	Complex Esportiu Municipal 2	76
4.2.3.	Complex Esportiu Municipal 3	81

4.2.4.	Complex Esportiu Municipal 4	85
4.2.5.	Complex Esportiu Municipal 5	89
4.2.6.	Complex Esportiu Municipal 6	93
4.2.7.	Complex Esportiu Municipal 7	97
4.2.8.	Complex Esportiu Municipal 8	101
4.2.9.	Complex Esportiu Municipal 9	105
<b>4.3.</b>	<b>Anàlisi dels models de gestió: perspectiva temporal i territorial</b>	<b>109</b>
<b>4.4.</b>	<b>Anàlisi dels models de gestió: perspectiva funcional</b>	<b>112</b>
4.4.1.	Impacte econòmic	112
4.4.2.	Impacte esportiu i social	114
4.4.3.	Conservació, manteniment i eficiència energètica	116
4.4.4.	Control de la gestió de l'equipament	117
4.4.5.	Control municipal i processos administratius	119
4.4.6.	Inversions i reformes	120
4.4.7.	En moments de crisi	121
<b>4.5.</b>	<b>La situació actual dels contractes de concessió</b>	<b>122</b>
<b>4.6.</b>	<b>La situació actual dels contractes de serveis</b>	<b>123</b>
<b>5.</b>	<b>Els models de gestió a Europa</b>	<b>125</b>
<b>5.1.</b>	<b>El context normatiu europeu</b>	<b>125</b>
<b>5.2.</b>	<b>Anàlisi dels models de contractació per països</b>	<b>127</b>
5.2.1.	Sistema esportiu Portugal	127
5.2.2.	Sistema esportiu França	132
5.2.3.	Sistema esportiu Itàlia	140
5.2.4.	Sistema esportiu Alemanya	144
5.2.5.	Sistema esportiu Finlàndia	149
5.2.6.	Sistema esportiu Regne Unit	154
<b>5.3.</b>	<b>Conclusions dels models de gestió europeus i possible implementació</b>	<b>159</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusions</b>	<b>164</b>
<b>7.</b>	<b>Referències bibliogràfiques</b>	<b>171</b>
<b>8.</b>	<b>Annexos</b>	<b>177</b>

# 1. Presentació

La Diputació de Barcelona, en el marc dels seus plans d'actuació de mandat i complint amb els objectius establerts, proporciona assistència tècnica integral als ens locals al llarg de tot el cicle dels equipaments esportius.

L'Àrea d'Esports i Activitat Física és l'encarregada de dotar als municipis d'aquests recursos en forma d'assessorament, informes de suport a la gestió i estudis de viabilitat. En concret, aquests recursos analitzen de manera comparativa els diferents models de gestió que es poden implementar en les instal·lacions esportives municipals, permetent una millor planificació i gestió dels serveis esportius locals en els diferents àmbits d'actuació.

La finalització del termini de concessió d'una gran quantitat de complexos esportius municipals (en endavant CEMs) amb piscina coberta a Catalunya i les modificacions en les formes contractuals en la gestió dels serveis públics, ha propiciat la realització del present estudi d'anàlisi de la situació actual i evolució dels models de gestió dels complexos esportius amb piscina coberta.

Així, aquest estudi té com a objectiu identificar els trets característics dels models de gestió, analitzar la situació actual en l'àmbit territorial català i espanyol, conèixer models predominants a les instal·lacions esportives europees i disposar d'informació actualitzada del sector.

Per complir amb aquests objectius, s'ha desenvolupat un treball de camp extens que ha consistit en el contacte amb diferents equipaments esportius municipals amb piscina coberta tant en àmbit català com estatal. En aquest procés, s'han realitzat entrevistes amb el personal gestor de l'equipament i s'han recollit dades quantitatives i qualitatives disponibles. Així mateix, s'ha fet una àmplia recerca sobre l'estat de les piscines cobertes d'àmbit públic en 6 països europeus.

D'una banda, l'estudi posa de manifest quina és la situació actual d'aquestes instal·lacions esportives, en el context esportiu, social i econòmic i, de l'altra, quines són les perspectives de futur d'aquestes instal·lacions esportives.

Desitgem que aquesta publicació pugui donar eines als ens locals a l'hora de prendre decisions sobre la manera més adient de gestionar i conservar aquest patrimoni municipal en benefici de tota la ciutadania.

**David Escudé**

President de l'Àrea d'Esports i Activitat Física





## 2. Metodologia del treball de camp

Per desenvolupar aquest estudi, s'ha realitzat una fase d'anàlisi que ha comportat la realització d'un treball de camp per a la recollida de dades quantitatives i qualitatives dels Complexos Esportius Municipals amb piscina coberta.

D'acord amb els requisits tècnics del present estudi s'ha contactat amb més de 25 agents gestors d'equipaments esportius de caràcter públic i privat vinculats a la gestió d'equipaments esportius de titularitat municipal en el territori català i estatal i amb diferents formes de gestió considerant la presència de les quatre províncies catalanes i de cinc comunitats autònomes diferents. La participació d'aquests en l'estudi és de caràcter voluntari així com s'ha garantit el compromís de confidencialitat en l'associació de les dades i situacions de cada centre esportiu al llarg del present informe.

Finalment, han acceptat la participació de l'estudi diferents agents esportius que agreguen un total de 20 instal·lacions esportives. En el treball de camp s'ha sol·licitat a cada CEM participant omplir l'eina de recollida i una entrevista qualitativa. En la finalització d'aquest s'han obtingut un total de 18 eines de recollida omplertes i s'han realitzat 18 entrevistes qualitatives, havent 4 instal·lacions que es disposa de la informació d'una de les fonts. En tot cas, s'ha intentat complementar les dades disponibles amb un major coneixement de la instal·lació i del seu entorn amb la cerca de dades i notícies disponibles a la xarxa.

Per a la recollida de les dades quantitatives s'ha dissenyat una eina de recollida<sup>1</sup> que incorpora el model de gestió aplicat a cada equipament i està dividida en cinc àmbits d'anàlisi:

- Característiques de l'equipament
- Dades sociodemogràfiques del municipi on es localitza la instal·lació esportiva
- Programa d'activitats esportives de l'equipament
- Resultats economicofinancers dels darrers 5 anys
- Control de la gestió

Aquesta eina pretenia englobar la informació necessària per detectar els indicadors clau que permetrien l'anàlisi i comparativa dels models de gestió tant en l'àmbit català com estatal. El retorn de la informació quantitativa per part dels centres participants ha tingut diferents nivells de concreció i històric segons la casuística i disponibilitat de cada centre, retornant en alguns casos poques de les dades sol·licitades o de forma poc específica. Tal com es veurà més endavant, s'observen diferències en la concepció

<sup>1</sup> L'eina de recollida es mostra en l'Annex I amb el detall de les variables i preguntes.

o recollida d'algunes dades segons l'estructura organitzativa i model de gestió de cada equipament esportiu. Per tant, cal tenir present, que cada equipament esportiu té la seva idiosincràsia, i, per tant, algunes de les dades no són comparables. Tot i això, en el procés de tractament d'aquestes, s'ha elaborat una anàlisi agrupant els equipaments amb característiques similars per tal d'obtenir una fotografia global.

Pel que es refereix a les entrevistes qualitatives<sup>2</sup>, aquestes s'han realitzat de forma on-line amb la participació de responsables de serveis d'esports i/o directors/es d'instal·lacions esportives. Aquestes han servit per a identificar les formes de funcionament, les principals dificultats i obstacles en els diferents models de gestió i en les piscines cobertes així com els principals reptes de futur.

Seguidament, es presenten les dades sobre les diferents instal·lacions esportives participants en l'estudi d'acord amb diferents classificacions mantenint el compromís de confidencialitat amb aquestes.

#### Participació per província catalana o comunitat estatal

Àmbit català	Àmbit estatal
6 província de Barcelona 2 província Girona 2 província Tarragona 1 província Lleida	1 Aragó 1 Cantàbria 1 Castella i Lleó 2 Illes Balears 1 Galícia 2 País Basc 1 Comunitat Valenciana

#### Participació per tipus de model de gestió

Àmbit català	Àmbit estatal
7 contractes de concessió administrativa <sup>3</sup> 3 contractes de serveis 1 gestió directa	4 contractes de concessió administrativa <sup>3</sup> 2 contractes de concessió (LCSP) 3 contractes de serveis

#### Participació per entitat gestora de l'equipament<sup>4</sup>

Àmbit català i estatal
4 Serveis Esports 1 Patronats esports 1 Empresa municipal 9 Empresa privada 2 Entitat sense ànim de lucre

#### Participació per volum de població<sup>5</sup>

Àmbit català i estatal
6 municipis < 20.000 habitants 7 municipis < 100.000 habitants 6 municipis > 100.000 habitants

<sup>2</sup> El model d'entrevista emprat per a les entrevistes qualitatives es mostra a l'Annex II.

<sup>3</sup> 11 dels CEMS participants en l'estudi amb una gestió indirecta mitjançant un contracte de concessió es troben regulats per normatives anteriors a la LCSP sent coneguts com a concessions administratives.

<sup>4</sup> Participació de dues entitats que han aportat dades de diferents CEMS.

<sup>5</sup> Participació de dos CEMS que pertanyen a un mateix municipi.

D'altra banda, aquest estudi comportava una anàlisi dels models de gestió a nivell europeu. Per aquesta part del projecte, s'han identificat cinc països de la Unió Europea (Portugal, França Itàlia, Alemanya i Finlàndia), i el model esportiu del Regne Unit. En aquest sentit, s'ha elaborat un procés de benchmarking del marc normatiu general del sistema esportiu, dels agents que intervenen, del paper i rol de l'ens municipal en la gestió dels equipaments esportius, així com una descripció de les instal·lacions amb piscina coberta objecte d'estudi per tal de poder avaluar la implementació d'un model de gestió europeu a Catalunya. Al final del document es troba la relació de totes les referències consultades d'aquests països per a l'elaboració d'aquest informe.

Així mateix, per a la realització del present informe s'han consultat un ampli ventall de fonts les quals es troben referenciades en l'apartat 7 del present document. S'inclouen també en aquesta referència bibliogràfica articles i pàgines web considerades d'interès per a ampliar informació específica d'algunes temàtiques, especialment per al punt 3 referent als models de gestió i per al punt 5 d'anàlisi dels diferents models europeus, de forma que el lector que així ho desitgi pugui aprofundir en aquells aspectes que consideri interessants.



## 3. Els models de gestió i els instruments de contractació

Referent a l'àmbit públic, les corporacions locals tenen les competències per a la promoció de l'esport, les instal·lacions esportives i d'ocupació del temps lliure d'acord l'article 25 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local (LBRL). En aquest sentit, les instal·lacions esportives municipals són el mitjà essencial per oferir una varietat rica i accessible en termes de pràctica esportiva. D'aquesta manera, segons s'indica a l'article 85 de la LBRL, la gestió dels equipaments i programes esportius municipals pot ser realitzada per:

- **Gestió directa:** l'administració local assumeix amb recursos i personals propis (o bé un organisme o entitat amb capital social íntegrament públic) la prestació del servei i exerceix de forma exclusiva les potestats de direcció i control del servei. (article 85.2.A) de la LBRL).
- **Gestió indirecta:** l'administració local encomana la prestació a un tercer mitjançant les formes previstes en la Llei de contractes del sector públic 9/2017 de 8 de novembre (LCSP).

Seguidament s'amplia la informació referent als models de gestió i contractes públics i a la seva implementació en l'àmbit esportiu local d'acord a la normativa de referència vigent en l'actualitat La Llei de Contractes del Sector Públic (endavant LCSP).

### 3.1. La gestió directa

La **gestió directa** és aquella que fa l'Administració amb mitjans propis podent-se realitzar per la pròpia administració (amb mitjans no personificats) o un organisme amb capital íntegrament públic (amb mitjans personificats) d'acord al que s'estableix en l'article 85 de la LBRL podent ser:

- La mateixa Administració pública (entitat local amb mitjans no personificats).
- Un organisme autònom (local amb mitjans personificats).
- Una entitat pública empresarial (local amb mitjans personificats).
- Una societat mercantil (local) amb capital de titularitat pública (amb mitjans personificats).

La gestió que es fa mitjançant entitats personificades, com un organisme autònom, una entitat pública empresarial o una societat pública no es considerada com a contracte públic sinó que aquesta s'ha de realitzar mitjançant un encàrrec per part del

poder adjudicador (ens local) el qual es formalitza mitjançant un document el que estableix les instruccions i tarifes a executar.

En l'àmbit esportiu municipal és habitual la gestió de la major part de les instal·lacions esportives de forma directa amb mitjans no personificats tals com pistes poliesportives, pavellons esportius, camps de futbol, etc. Generalment són instal·lacions amb un ús esportiu educatiu, competitiu i de lleure amb un ús majoritari per part del teixit associatiu (entitats i clubs esportius) i per al desenvolupament de programes esportius municipals i escoles esportives.

En relació a la tipologia d'equipaments subjecte del present estudi, els complexos esportius amb piscina coberta i sales, aquest tipus de gestió directa és residual degut a la seva complexitat i especificat, predominant la gestió indirecta mitjançant els contractes de serveis o contractes de concessió de serveis.

## 3.2. La gestió indirecta

**La gestió indirecta** és aquella que es deriva a un tercer, aportant aquests els seus propis mitjans, d'acord les diferents modalitats de contractació recollides en la Llei de Contractes del Sector Públic (LSCP). Els contractes que defineix aquesta llei són:

- Contracte de concessió d'obres
- Contracte de concessió de serveis
- Contracte de serveis

### 3.2.1. Els contractes de concessió d'obres

El contracte de concessió d'obres està definit l'article 14 de la LCSP i es defineix com aquells contractes que tenen per objecte la realització pel concessionari d'algunes prestacions pròpies dels contractes d'obres, incloses les de restauració i reparació de construccions existents així com de la conservació i manteniment dels elements construïts, en el qual la contraprestació a favor del concessionari consisteix, o bé únicament en el dret a explotar l'obra, o bé en el **dret a explotar l'obra** acompanyat del dret a percebre un preu.

El dret d'explotació de les obres, ha d'implicar la transferència al concessionari d'un risc operacional a l'explotació de les obres esmentades abastant el risc de demanda o el de subministrament, o tots dos. S'entén per risc de demanda el que és degut a la demanda real de les obres o serveis objecte del contracte i risc de subministrament el relatiu al subministrament de les obres o serveis objecte del contracte, en particular el risc que la prestació dels serveis no s'ajusti a la demanda.

Es considerarà que el concessionari assumeix un risc operacional quan no estigui garantit que, en condicions normals de funcionament, aquest hagi **de recuperar les inversions realitzades** ni a cobrir els costos en què hagi incorregut com a conseqüència de l'explotació de les obres que siguin objecte de la concessió. La part dels riscos transferits al concessionari ha de suposar **una exposició real a les incerteses del mercat** que impliqui que qualsevol pèrdua potencial estimada en què incorri el concessionari no és merament nominal o menyspreable.

Aquest model de gestió comportaria una vinculació públicoprivada d'una durada suficient que permeti l'amortització de la inversió establint un període de quaranta anys (article 29 de la LCSP). Així, l'empresa concessionària es responsabilitzaria de la direcció i gestió de tots els àmbits inclosos dins el contracte de concessió d'obres.

Amb caràcter previ a la tramitació de l'expedient, i com a actuacions preparatòries, caldrà realitzar i aprovar un estudi de viabilitat o en el seu cas, un estudi de viabilitat economicofinancera, (article 247 LCSP en el cas de contractes de concessió d'obres i article 285.2 LCSP en el cas de contractes de concessió de serveis) que permeti avaluar l'abast dels risc operacional.

L'administració haurà d'elaborar igualment els plecs de clàusules administratives particulars i de prescripcions tècniques, els quals definiran, entre altres estipulacions, l'objecte del contracte i les condicions de prestació de les obres o dels serveis a realitzar mitjançant la concessió (en detall, pel contracte de concessió d'obres, veure l'article 250 LCSP, i en el cas del contracte de concessió de serveis, l'article 285 LCSP).

### 3.2.2. Els contractes de concessió de serveis

El contracte de concessió de serveis es defineix en l'article 15 de la LCSP i es defineix com aquells contractes en virtut dels quals un o diversos poders adjudicadors encomanen a títol oneros a una o diverses persones, naturals o jurídiques, la gestió i prestació d'un servei de la seva titularitat o competència, establint com a contraprestació el dret a explotar els serveis objecte del contracte o bé aquest dret acompanyat del dret a percebre un preu. L'article 284 LCSP, en relació al contracte de concessió de serveis, precisa que l'administració podrà gestionar indirectament els serveis de la seva titularitat i competència, sempre que siguin **susceptibles d'explotació econòmica per particulars**. I en cap cas, podran prestar-se mitjançant concessió de serveis els que impliquin exercici de l'autoritat inherent als poders públics.

El dret d'explotació dels serveis implica la **transferència al concessionari del risc operacional**, entès com l'exposició real a les incerteses del mercat. El risc operacional abasta el risc de demanda, és a dir, el que es deu a la demanda real de les obres o serveis objecte del contracte, i en particular el risc de que la prestació dels serveis no s'ajusti a la demanda (art. 14.4 LCSP). La durada màxima d'aquests contractes no pot excedir el temps que es calculi raonable perquè el concessionari recuperi les inversions realitzades per explotar les obres o els serveis sent (article 29 de la LCSP):

- Vint-i-cinc anys en els contractes de concessió de serveis que compreguin l'explotació d'un servei no relacionat amb la prestació de serveis sanitaris.
- Quaranta anys per als contractes de concessió de serveis que compreguin l'execució d'obres i l'explotació del servei.
- Deu anys en els contractes de concessió de serveis que compreguin l'explotació d'un servei l'objecte del qual consisteixi en la prestació de serveis sanitaris sempre que no estiguin compresos en el primer apartat.

Amb aquesta forma contractual, l'administració local cedeix la gestió i externalitza el servei públic a una persona física i/o jurídica. La potestat última de direcció i control del servei públic sempre correspondrà a l'ens local.



Així, l'empresa concessionària es responsabilitzaria de la direcció i totes les àrees de gestió que en el cas dels CEMs aquestes es poden classificar en:

- Direcció i coordinació
- Àrea d'atenció a les persones usuàries i administració
- Àrea de comunicació i comercialització
- Àrea tècnica i esportiva (entrenadors/es, monitors/es i tècnics/ques d'activitats dirigides, socorrisme)
- Àrea de conducció, manteniment i jardineria
- Àrea de neteja

Amb caràcter previ a la tramitació de l'expedient, i com a actuacions preparatòries, caldrà realitzar i aprovar un estudi de viabilitat o en el seu cas, un estudi de viabilitat economicofinancera, (article 247 LCSP en el cas de contractes de concessió d'obres i article 285.2 LCSP en el cas de contractes de concessió de serveis) que permeti avaluar l'abast dels risc operacional.

L'administració haurà d'elaborar igualment els plecs de clàusules administratives particulars i de prescripcions tècniques, els quals definiran, entre altres estipulacions, l'objecte del contracte i les condicions de prestació de les obres o dels serveis a realitzar mitjançant la concessió (en detall, pel contracte de concessió d'obres, veure l'article 250 LCSP, i en el cas del contracte de concessió de serveis, l'article 285 LCSP).

En l'article 62.1 de la LCSP s'estableix la necessitat de designar una persona responsable del contracte, que pot ser una persona física o jurídica, vinculada o aliena a l'òrgan de contractació, li correspon supervisar l'execució del contracte, adoptar les decisions i dictar les instruccions necessàries per assegurar la realització correcta de la prestació pactada, dins de l'àmbit de facultats que li atribueixin.

### 3.2.3. Els contractes de serveis

La nova regulació establerta per la LCSP suposa **un canvi respecte de la concepció dels contractes de serveis i de gestió de serveis públics** que es regulaven a l'anterior text refós de la Llei de contractes del sector públic (Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre).

A l'article 5 de l'anterior norma es delimitaven els tipus contractuals, qualificant-los com: contractes d'obres, concessions d'obres públiques, gestió de serveis públics, subministrament, serveis i de col·laboració entre el sector públic i el sector privat.

- Concretament, i pel que respecta al **contracte de gestió de serveis públics**, l'anterior article 8 els definia com aquells en virtut dels quals una administració pública (o una mútua) encomanava a una persona, natural o jurídica, la gestió d'un servei quina prestació estava assumida com a pròpia de la seva competència per l'administració o la mútua.
- I el **contracte de serveis** es definia a l'article 10 com a prestacions de fer consistentes en el desenvolupament d'una activitat o la obtenció d'un resultat diferent d'una obra o subministrament.

Al preàmbul de la vigent LCSP es senyala **que desapareix la figura del contracte de gestió de servei públic**, i que **determinats contractes** que de conformitat amb el règim jurídic fins ara vigent es qualificaven com de gestió de serveis públics, però en **els quals l'empresari no assumia el risc operacional**, passen a ser ara contractes de serveis.

Per a fonamentar aquest rellevant canvi de qualificació dels contractes públics, la LCSP segueix les directrius establertes a la Directiva 2014/23/UE, de 26 de febrer de 2014, del Parlament europeu i del Consell, relativa a l'adjudicació del contractes de concessió. Aquesta Directiva defineix al seu article 5 els conceptes de "concessió d'obres i serveis" i senyala que l'adjudicació de les concessions implicarà la **transferència al concessionari d'un risc operacional** en l'explotació de dites obres o serveis.

Aquest és **l'element distintiu fonamental en relació al contracte de concessió de serveis** el qual s'explica al paràgraf anterior. D'aquesta forma:

- Si existeix transferència d'un risc operacional, estem davant un contracte de concessió de serveis.
- Si no existeix transferència d'un risc operacional, estem davant d'un contracte de serveis.

Tot i així, existeix un cert risc i ventura en els contractes de serveis el qual va vinculat al preu del contracte adjudicat i no del funcionament i/o gestió del servei en si mateix. Aquest risc va associat a les possibles modificacions de personal i legislació laboral aplicable durant la vigència del contracte degut a que els preus en els que s'adjudica el contracte no són revisables al llarg d'aquest.

Per la seva part, l'article 17 de la vigent LCSP continua definint els contractes de serveis com aquells quin objecte són prestacions de fer consistents en el desenvolupament d'una activitat o la obtenció d'un resultat diferent d'una obra o subministrament.

Seguidament es presenten alguns exemples d'activitats que poden licitar-se mitjançant la figura del contracte de serveis que suposen que la prestació es dugui a terme per un tercer (persona física o jurídica) sense que existeixi transferència de risc operacional:

- Serveis d'activitat física i esportiva en medi aquàtic i terrestre
- Servei de vigilància, salvament i socorrisme
- Servei de consergeria i/o vigilància
- Servei de manteniment
- Servei de neteja
- Servei de recepció i atenció a la ciutadania
- Servei de comunicació i comercialització
- Servei de direcció, coordinació i administració
- Servei de casals d'estiu i activitats de lleure
- Servei d'organització d'esdeveniments esportius i suport tècnic

En aquesta forma contractual, l'entitat municipal és qui corre amb el risc operacional i, per tant, assumeix el dèficit que l'explotació pugui generar o ingressar el superàvit en cas que l'equipament sigui econòmicament viable. Així, l'ens local assumiria el total de

les despeses derivades de l'explotació de la instal·lació així com ingressaria les tarifes, taxes o preus públics<sup>6</sup> corresponents i els serveis que s'oferirien.

La corporació local pot optar per fer una gestió indirecta mitjançant un contracte de serveis d'un sol àmbit en concret (per exemple dels serveis esportius) com la combinació de diferents àmbits en un mateix contracte de serveis (serveis esportius, serveis de vigilància, salvament i socorrisme i servei de neteja) o una gestió integral de tots els serveis d'un Complex Esportiu Municipal.

Una vegada escollida aquesta forma contractual per mitjà d'un contracte de serveis, caldria redactar els plecs de clàusules administratives i tècniques, procedir a la seva licitació i posterior adjudicació. Aquests plecs han de tenir en compte tant el perfil professional dels llocs de treball, les titulacions acadèmiques i professionals necessàries, així com descriure i definir les tasques a realitzar en cada cas de manera específica i adaptada a cada lloc de treball o àmbit d'actuació.

En quant al termini del contracte de serveis, l'òrgan de contractació, ha d'establir adequadament la durada del contracte i ha de justificar l'expedient, tenint en compte:

- La naturalesa de les prestacions.
- Les característiques del seu finançament.
- La necessitat de sotmetre aquestes prestacions a concurrència periòdicament.

D'aquesta manera com a regla general, els contractes poden tenir una durada màxima de cinc anys, incloent-hi pròrrogues. Tot i això, poden tenir una durada inferior (màxim quatre anys) quan es tracti d'adquisició de serveis que comportin la realització de prestacions successives.

Respecte a les pròrrogues, cal tenir en compte el següents aspectes:

- La pròrroga ha de ser expressa.
- Els contractes poden establir una o diverses pròrrogues sempre que les seves característiques es mantinguin inalterables durant el període total de durada.
- La pròrroga l'acorda l'òrgan de contractació, i es obligatòria sempre que s'hagi fet amb previ avís, almenys amb dos mesos d'antelació.

Tanmateix, els contractes de serveis es poden prorrogar fins a l'inici de l'execució d'un nou contracte per un període màxim de nou mesos, amb els requisits següents:

- Si ha arribat el venciment i no s'ha formalitzat un nou contracte que garanteixi la continuïtat de la prestació.
- Si és degut a esdeveniments imprevisibles per a l'òrgan de contractació produïts en el procediment d'adjudicació.
- Sempre que l'anunci de licitació del nou contracte s'hagi publicat amb una antelació mínima de tres mesos respecte de la data de finalització del contracte originari.
- Sempre que hi hagi raons d'interès públic per no interrompre la prestació.

---

<sup>6</sup> Veure apartat 3.4.

### 3.2.4. La concessió demanial

La gestió d'un equipament esportiu mitjançant la concessió demanial no constitueix una model de gestió de la LCSP sinó que es tracta d'un títol que regula l'aprofitament privatiu dels bens de domini públic i de determinades formes d'aprofitament especial art 85, 86 i 93 de la Llei de Patrimoni de les Administracions Públiques (LPAP).

La concessió demanial o de domini públic és el títol que atorga a una persona, física o jurídica, el dret a l'ús i gaudi o aprofitament privatiu i temporal d'un bé o dret de domini públic mantenint la seva titularitat. Aquesta es troba regulada pel Decret 336/1988, de 17 d'octubre, per el que se aprova el Reglament del patrimoni dels ens locals i en el Reglament de Béns de les Entitats Locals (RBEL). Concretament en l'article 78 es defineix que aquestes estan subjectes a concessió administrativa atorgant-se prèvia licitació, d'acord amb els articles següents i la normativa reguladora de la contractació de les Corporacions locals.

Aquesta possibilitat de regular la gestió d'un equipament esportiu pot presentar confusió davant la seva subjecció a la llei de contractes del sector públic. La finalitat en la prestació del servei sent indispensable pel servei públic i al destinatari final és un element distintiu que cal valorar. Per a la correcta qualificació d'aquests s'han de valorar aquests tres aspectes d'acord l'Observatori de Contractació Pública<sup>7</sup>:

- L'interès públic en la prestació que es pretén (tot i que moltes vegades confluiran tots dos interessos, tant públic com privat);
- L'existència d'una obligació al seu establiment o si suposa una millora fonamental i necessària al servei principal;
- La intensitat regulatòria de la prestació per part de l'Administració.

La concessió demanial és una forma adequada per regula l'aprofitament dels bens i no, en canvi, per la gestió indirecte dels serveis que queda reservada a les formules contractuals previstes amb anterioritat. Per tant, no és d'aplicació als Complexos Esportius Municipals el Servei Públic dels quals queda clarament subjecte a la Llei de contractes del sector públic.

### 3.3. Els principals canvis de la LCSP d'acord l'anterior normativa

L'actual Llei de Contractes del Sector Públic va ser aprovada al 2017 sent una llei per la qual es transposa a l'ordenament jurídic espanyol les directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014, publicada al BOE de 9 de novembre de 2017, que va entrar en vigor el 9 de març de 2018.

S'ha de tenir en compte que la major part de complexos esportius municipals participants en aquest estudi van ser construïts amb data prèvia al 2017, sent d'aplicació en el cas dels contractes de concessió les anteriors lleis de contractació pública vigents en el moment de la signatura del contracte. Aquest fet pot derivar a una modificació de la nomenclatura emprada al referir-nos a aquest tipus de contracte, denominant-se en l'actualitat concessió de serveis o concessió d'obres mentre que anteriorment es coneix-

<sup>7</sup> Per ampliar informació veure documentació complementària a l'annex

xia sota el concepte de concessió administrativa. Seguidament es presenta la relació de les anteriors lleis en matèria de contractació pública en relació,

- Llei 13/1995, de 18 de maig, de contractes de les administracions públiques.
- Decret 1098/2001, de 12 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament general de la Llei de contractes de les administracions públiques.
- Llei 30/2007, del 30 d'octubre, de Contractes del Sector Públic.
- Reial Decret Legislatiu 3/2011, de 14 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de contractes del sector públic.

Seguidament, es pretén destacar algunes modificacions de la llei LCSP en relació a normatives anteriors que es consideren interessants a tenir present. Tot i així es recomana consultar la documentació bibliogràfica citada a l'apartat 7 relativa a aquestes diferències amb un desenvolupament i detall més ampli.

- Reordenació dels contractes que canalitzaven la col·laboració dels empresaris amb el sector públic a la provisió d'obres i serveis públics. Es manté la concessió d'obres públiques, però el contracte de gestió de serveis públics (en els seus quatre subtipus de concessió, concert, societat d'economia mixta i gestió interessada) és substituït per la concessió de serveis. Desapareix també el contracte de col·laboració entre el sector públic i el sector privat.
- Segons l'apartat IV del preàmbul els antics contractes de gestió de serveis públics, en la nova llei passen a ser contractes de serveis, i en el cas que la relació s'estableixi directament entre l'empresari i la ciutadania, passen a denominar-se contractes de serveis que comporten prestacions directes a favor de la ciutadania (art. 312 LCSP), com una especialitat dels contractes de serveis.
- En aquests contractes de gestió de serveis públics, l'administració pública encomanava a una persona, natural o jurídica, la gestió d'un servei quina prestació estava assumida com a pròpia de la seva competència per l'administració o la mútua, podent entendre aquest com un instrument de la gestió directa. En la nova llei, el contracte de serveis es pot confondre amb aquest d'acord les similars característiques però és considerat com un model de gestió indirecta.
- El criteri d'adjudicació dels contractes és la millor relació qualitat-preu substituint l'anterior concepte de 'oferta més avantatjosa'. Aquesta la qual s'avaluarà atenent a criteris econòmics i qualitatius. Entre els criteris qualitatius, l'òrgan de contractació podrà incloure aspectes socials o mediambientals vinculats a fi del contracte. Quan només s'utilitzi un criteri d'adjudicació, aquest haurà d'estar relacionat amb els costos de les prestacions ofertes, com el preu o la rendibilitat o el cost del cicle de vida.
- Modificació dels procediments d'adjudicació i les seves característiques així com els imports associats a aquests. Així mateix també s'incorporen nous requisits en la seva justificació tals com el requeriment de realitzar un estudi de viabilitat o l'exigència d'informes tècnics motivant la necessitat del contracte entre d'altres<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Per ampliar informació veure els enllaços amb documentació complementària sobre la LCSP del punt 7 de referències bibliogràfiques.

En les entrevistes en profunditat realitzades en el treball de camp del present estudi, en diverses ocasions s'ha manifestat per part de les persones entrevistades que l'aplicació de diferents normatives d'acord al moment de l'adjudicació del contracte de forma simultània així com la participació de diferents agents de gestió de diferent naturalesa en els contractes (empreses, entitats esportives i federacions, fundacions, etc.) deriva a confusions sobre alguns aspectes d'aplicació, el tipus de contracte de cada servei o procediments a desenvolupar. Així mateix alguns ens locals presentin dificultats en fer front a les noves contractacions per manca de suficients recursos per a la gestió administrativa, tècnica i jurídica derivada dels processos de contractació.

### 3.4. L'aplicació de l'ingrés públic d'acord al model de gestió

Els serveis i activitats que es realitzen en un complex esportiu municipal podem estar subjectes a una contraprestació econòmica a satisfer per a les persones usuàries d'aquests regulades en l'àmbit de les entitats locals per Llei reguladora de les hisendes locals (TRLHL). Aquesta contraprestació econòmica correspon a una taxa o tarifa d'acord les diferents variables que intervenen en la prestació del servei. Per aquest motiu, i davant possibles interpretacions existents, un element que genera debat i confusió en la gestió dels complexos esportius municipals (entre d'altres serveis públics<sup>9</sup>) és la tipologia d'ingrés públic a aplicar d'acord les característiques del servei i la naturalesa del prestador d'aquest.

Els preus públics són les contraprestacions pecuniàries que se satisfan per la prestació de serveis o la realització d'activitats efectuats en règim de dret públic quan i tot i que el sector privat presti també aquests serveis o activitats, els sol·licitin voluntàriament les persones beneficiàries. És indispensable que es compleixin els requisits que sigui una activitat que es dugui a terme en el sector privat i siguin de sol·licitud voluntària, en cas contrari serien entesos com a taxa. En el supòsit que el servei fos prestat exclusivament pel sector públic es tractaria d'un ingrés coactiu, entenent el fet imposable com a taxa.

Les taxes són considerades com a tributs i d'acord els articles 24 i 25 del Reial Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, pel qual s'aprova el text refós de TRLRHL per determinar el seu import de les taxes es prendran en consideració els costos directes i indirectes, incloent els de caràcter financer, amortització de l'immobilitzat i tots els necessaris per a garantir el manteniment i desenvolupament raonable del servei o activitat, sense que, en general, el seu import pugui excedir del seu cost real o previsible. Els preus públics són un recurs públic de naturalesa no tributaria. L'import d'aquest a de cobrir, com a mínim, el cost del servei prestat (art.44.1 TRLRHL) sense existir un topall màxim i sent requerida també una memòria econòmica financera.

En cas que el pagament d'aquestes activitats i serveis per part de les persones usuàries es realitzés directament a subjectes de dret privat que actuïn en règim juridicoprivat

<sup>9</sup> Per ampliar informació veure els enllaços amb documentació complementària sobre la LCSP del punt 7 de referències bibliogràfiques.

aquests preus són considerats com a preus privats.

Els ingressos per taxes i preus públics figuren com a tals en el pressupost de l'administració local mentre que els ingressos per tarifes no hi figuren pas, ja que es tracta de recursos que ingressen com a propis els gestors privats del servei.

Per tant els elements de qui és el titular del servei (l'ajuntament o el gestor privat) i entre qui s'estableix la relació del pagament econòmic del servei (entre la persona usuària i l'ajuntament o entre la persona usuària i el gestor privat) són elements claus en la distinció de quina tipologia d'ingressos públics implementar en el servei. Davant doncs dels elements citats es considera l'aplicació de:

- **Taxes:** quan la gestió del servei és de forma directa i l'oferta només es realitzada pel propi ens local.
- **Preu públic:** quan la gestió del servei és de forma directa i l'oferta és realitzada tant pel sector públic com privat.
- **Preu privat:** quan la gestió del servei és de forma indirecta amb contracte de concessió realitzant directament el cobrament de l'activitat i servei prestat.





## 4. Anàlisi dels models de gestió dels complexos esportius municipals amb piscina coberta

Seguidament, es realitza l'anàlisi dels diferents complexos esportius municipals participants en el present estudi. Concretament, per a cada instal·lació es presenta un resum amb els aspectes principals a destacar per a cadascun dels CEMs analitzats. Aquestes s'acompanyen d'un seguit d'indicadors claus seleccionats amb l'objectiu de veure les diferències entre les diferents instal·lacions i models de gestió. Tot i així, una de les conclusions del present estudi és la dificultat de comparar les diferents instal·lacions entre si així com els models de gestió. D'acord amb la informació rebuda i les entrevistes realitzades, la comparativa dels indicadors ha de realitzar-se coneixent el context i casuístiques de cada instal·lació per tal de poder interpretar-ne els valors de forma adient i no arribar a conclusions errònies. Tot seguit, es destaquen alguns elements a tenir present d'acord amb les dades analitzades:

- Les instal·lacions analitzades disposen d'un elevat nivell d'heterogeneïtat de les dades associades als equipaments esportius. Especialment en la gestió municipal dels equipaments mitjançant els contractes de serveis no es realitza la imputació de costos per a cada espai esportiu en funció dels recursos que realment consumeixen individualment, i aquest fet, impedeix conèixer quina és la imputació real de les despeses per a cada espai esportiu (piscina, sala, etc.). En aquest cas:
  - S'ha aplicat un prorrateig dels costos del global d'instal·lacions d'acord amb els criteris d'espai i usabilitat i hores de personal per espai esportiu i programa.
  - S'identifica que les despeses de gestió del dia a dia no s'imputen al centre ja sigui per pertànyer a contractes transversals d'equipament municipal, despeses de personal de diferents àrees o de la pròpia direcció del servei d'esports, despeses generals de l'ajuntament, compres de material no esportiu, despeses bancàries, entre d'altres.
  - Per tal de poder comparar el cost del persona, s'ha considerat oportú no imputar en el cost de l'IVA i de l'externalització, sent aquests costos específics del contracte de serveis amb unes ràtios de mercat que oscil·len entre un 12 i 20% entre costos centrals i benefici empresarial al qual s'ha d'afegir el 21% d'IVA. Per tant, tot i no comparar-ho en els indicadors s'ha de tenir present aquest cost afegit en els contractes de serveis.
- Tot i sol·licitar gran part de les dades amb un històric de 5 anys, s'han obtingut especialment dades dels tres darrers anys. Tenint present l'impacte de la crisi sanitària de la COVID-19 i la variabilitat de resultats d'acord amb cada casuística s'han pres

especialment de referència els resultats dels anys 2019 com a darrer any ordinari i 2021, any en què les instal·lacions treballaven per a la seva recuperació però encara amb restriccions en el seu funcionament i activitat regular.

- Els ingressos i despeses presentats així com el resultat EBIDTA corresponent a ingressos i despeses directes del funcionament de la instal·lació esportiva, sense tenir presents amortitzacions, ingressos i despeses financeres ni possibles préstecs per al finançament del servei i/o inversions. Tot i això, quan es parla de l'impacte econòmic si fa referència a aquest concepte vinculat a la viabilitat de l'equipament a llarg termini.

Pel que fa a l'estructura de l'eina utilitzada per a la recollida de dades que es pot observar en l'anàlisi de tots els complexos esportius municipals analitzats, aquesta està formada per cinc àmbits: dimensions i característiques de l'equipament, dades socio-demogràfiques de la localització de l'equipament, programa d'activitats esportives de l'equipament, resultats economicofinancers dels darrers cinc anys i control de la gestió. Abans d'entrar a detallar cada àmbit, aquests s'han omplert d'acord les característiques de la gestió de l'equipament, amb la particularitat que alguns elements corresponen a un tipus de contracte o model de gestió concret.

En el primer apartat es realitza una contextualització de l'equipament amb el tipus de gestió, l'any de construcció de l'equipament, l'any d'inici de contracte de l'empresa gestora, la inversió inicial total, la inversió inicial municipal i la inversió concessionària. Tanmateix, es detallen els diferents espais esportius i complementaris amb els m<sup>2</sup> corresponents i la tipologia d'accés a aquests. Per últim, s'exposen les millores realitzades en l'equipament en els darrers anys.

El segon àmbit és el format per una anàlisi sociodemogràfica del territori en què es troba l'equipament, de les característiques geogràfiques i de mobilitat principals, d'una contextualització de l'equipament amb el sistema esportiu local i la població abonada a la instal·lació esportiva segmentada en homes i dones i sobre la població total.

Pel que fa al tercer àmbit, en aquest es tracta les activitats dirigides de sala i aquàtiques que s'ofereixen a l'equipament esportiu, els cursets de natació i els serveis i activitats complementàries. També, s'analitza la tipologia dels abonaments existents i es realitza un desglossament d'aquests.

En el quart àmbit s'aprofundeix en les dades econòmiques de l'equipament esportiu, amb el compte de resultats desglossat en ingressos i despeses, així com altres variables interessants com l'EBITDA. També, en aquest àmbit s'exposen els cànon, subvencions i inversions de l'equipament, en cas que n'hi hagi.

Per últim, en el darrer àmbit s'analitza el pla de gestió de l'equipament esportiu amb els sistemes de control utilitzats, les principals problemàtiques, contractes existents, etc. Així mateix, es demana si els equipaments disposen d'eines per millorar l'atenció a la persona usuària i quin és l'enfocament que tenen vers la comunicació i la comercialització de l'equipament.

En aquest punt és important mencionar que l'eina sencera està recollida en l'annex I del present document.

## 4.1. Els complexos esportius municipals a Catalunya

### 4.1.1. Complex Esportiu Municipal 1

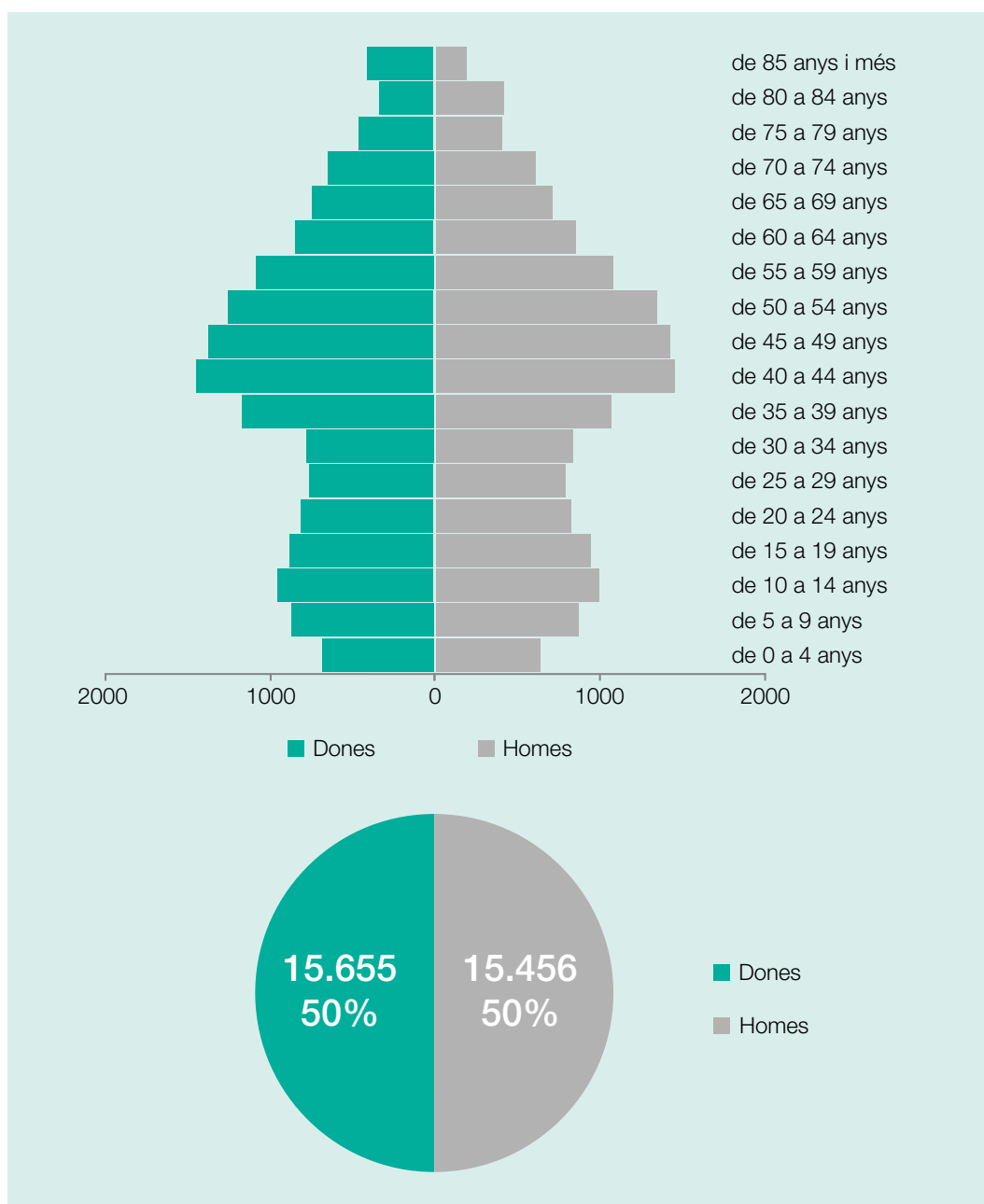
<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	31.111
<b>Any construcció</b>	2002	<b>Any inici contracte</b>	2002
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	3.731.007,65 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	1.442.438,28 €
<b>Inversió concessionària</b>	1.622.656,96 €	<b>Subvencions per inversió</b>	665.912,41 €
<b>Cànon municipal</b>	12.000€ anuals amb increment anual 3% + 15% de beneficis nets		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta 25m, 1 vas complementari, 1 sala de fitness, 1 sala AADD, 1 sala ciclisme indoor, 2 pistes de pàdel, 1 sala d'entrenament funcional.		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai per fisioteràpia		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	1.500,50	<b>M² CEM</b>	1.500,50
<b>Número persones abonades 2019</b>	1.637,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	900,00
<b>% població abonada 2019</b>	5,26%	<b>% població abonada 2021</b>	2,89%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	48,59 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	32,44%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	67,56%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	1,09	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,60
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	62,75	<b>Hores setmanals cursets</b>	72,00
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	975.811,78 €	<b>Despeses Totals</b>	925.706,78 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	93,70%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	12,52%
<b>EBITDA (%)</b>	5,1%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	53,78%
<b>EBITDA (€)</b>	50.105,00 €		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	675.010,97 €	<b>Despeses Totals</b>	742.765,54 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	78,56%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	16,29%
<b>EBITDA (%)</b>	-10,04%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	51,19%
<b>EBITDA (€)</b>	-67.754,57 €		

## Característiques de l'equipament

- L'equipament és gestionat per una empresa privada mitjançant un contracte de concessió administrativa a 20 anys més 5 anys de pròrroga amb inversió realitzada de forma integral per l'adjudicatari.
- Aquest Complex Esportiu Municipal va ser concebut com complex esportiu de piscina i sales sense comptar amb altres espais esportius per entitats annexos com pavellons.
- L'equipament va ser dissenyat per a una població potencial de 3.500 persones usuàries, valor que només va assolir en els primers anys de funcionament quan no hi havia competència pública ni privada en la seva àrea d'influència. En els períodes analitzats els valors són clarament inferiors (1.637 l'any 2019 i 900 l'any 2021)
- La sala de fitness es considera petita pel volum d'usuaris que té actualment el centre, tot i que aquesta és va dimensionar per una població potencial major.
- L'accés a la instal·lació és mitjançant els abonaments establerts específicament per aquest CEM i que regularment s'actualitzen.
- Els principals usuaris de la instal·lació són les persones abonades, els i les cursetistes de natació (especialment en edat escolar) i els centres escolars del municipi i voltants dins el programa de natació escolar. No hi ha cap entitat esportiva usuària de la instal·lació amb un ús bonificat.
- Aquest equipament utilitza energies renovables mitjançant biomassa i amb la progressió substitució de LEDS.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- Aquest equipament es troba ubicat en una de les zones esportives del municipi, juntament amb un camp de futbol i una piscina d'estiu, els quals funcionen mitjançant contractes de serveis de forma independent a la instal·lació.
- El municipi està dividit en dos grans nuclis de població, situant-se el CEM en el més petit dels dos i més allunyat dels municipis veïns de major mida. Aquests municipis veïns van inaugurar els seus complexos esportius municipals pocs anys després que aquesta instal·lació, fet que va provocar una reducció del volum de persones usuàries.
- En el municipi i en la seva àrea d'influència també hi ha competència d'àmbit privat, així com el propi entorn natural proper deriva que l'any 2019 només un 5,26% de la població on es localitza el CEM estigués abonada al complex.



### Programa d'activitats esportives

- Oferta variada d'activitats esportives (natació terapèutica, natació per a embarassades, pàdel, etc.) sent l'oferta de natació el seu element de major valor i diferenciació amb l'oferta privada.
- En algunes franges horàries de tarda hi ha llista d'espera en cursos de natació infantil.
- Oferta d'activitats esportives per infants i joves, a banda dels cursos de natació. Actualment estan treballant en un posicionament de l'oferta envers el col·lectiu jove amb la creació d'un espai d'entrenament funcional i campanyes dirigides a aquest segment de població.

- Proposta d'activitats esportives de sala amb pagament complementari per aquelles activitats més especialitzades com és el cas de pilates o alguna activitat específica per infants.

### Resultats economicofinancer

- Gairebé la totalitat dels ingressos de l'equipament (93,70%) de l'any 2019 prové dels abonaments esportius, mentre aquest percentatge es redueix l'any 2021 (78,56%).
- Pel que fa a les despeses, les referents al personal representen més del 50% del total, mentre que les despeses en subministraments s'incrementen un 4% de l'any 2019 (12,52% sobre el total de despeses) a l'any 2021 (16,29% sobre el total de despeses).
- Es va establir un cànon municipal de 12.000€ anuals amb un increment cada any del 3%, a més del 15% dels beneficis nets que obtingués l'empresa adjudicatària.
- Abans de l'impacte de la pandèmia, l'any 2019, tot i disposar d'un EBITDA positiu del 5,1% (50.105€) es van iniciar converses entre l'empresa adjudicatària i l'ajuntament en relació amb la viabilitat econòmica-financera de la instal·lació. El resultat econòmic real (comptant ingressos i despeses directes de la instal·lació) es situava molt inferior al previst sent inclús negatiu en algun dels anys anteriors. Aquest fet no permet fer front als compromisos financers del concessionari adquirits en el finançament de la construcció del CEM.
- L'impacte de la COVID-19 ha causat pèrdues econòmiques rellevants en els anys 2020 i 2021. Fins al 2022 no s'ha arribat a un acord de compensació per part de l'ajuntament.
- Enguany, l'increment del cost de l'energia ha agreujat aquesta situació de viabilitat, amb elevades tensions de tresoreria.
- L'any 2018 l'ajuntament va assumir la inversió de la instal·lació d'una caldera de biomassa que dona ús a totes les instal·lacions esportives de la zona esportiva.
- En l'actualitat s'està treballant conjuntament per tal de dinamitzar la instal·lació esportiva a través de programes municipals així com amb la millora de l'eficiència energètica de la instal·lació esportiva amb la instal·lació de plaques fotovoltaiques a través de fons europeus.
- En la inversió inicial de construcció hi va haver una inversió per part de l'Ajuntament el qual també aportava la subvenció del Consell Català de l'Esport va sent la resta una inversió per part de l'empresa adjudicatària.

### Control de la gestió

- Anualment es presenta a l'ajuntament una memòria de gestió amb el recull d'utilització de les diferents activitats esportives i campanyes comercials. Tot i això, la comissió de seguiment es reuneix sota demanda d'una de les dues parts per a treballar temes específics.
- A la pàgina web del complex es pot consultar la normativa d'ús de la instal·lació.

- De forma bianual es realitza una enquesta de satisfacció a les persones abonades de la instal·lació. La darrera valoració es va realitzar en 2019 amb un resultat d'un 8,68.
- Tot i estar establert en el plec, fins al moment de la pandèmia no es realitzaven auditories comptables externes del CEM ni un seguiment del resultat econòmic. Aquest fet s'ha revertit havent de realitzar una auditoria externa fins a la finalització del contracte.
- Tot i disposar perfils en xarxes socials no hi ha un perfil professional intern o extern que es dediqui a la planificació i execució de la comunicació.
- Aquests perfil com imatge corporativa responen a la pròpia imatge corporativa, indicant en la web que és una instal·lació de titularitat municipal.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu. El fet de pertànyer a una empresa amb més d'un centre esportiu, els contractes es realitzen per a totes les instal·lacions derivant a economies d'escala.

**4.1.2. Complex Esportiu Municipal 2**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	8.494
<b>Any construcció</b>	2002	<b>Any inici contracte</b>	2007
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	2.675.847,00 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	0,00 €	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	"Pagament de cànon municipal variable d'acord a beneficis. Aportació municipal dinerària en concepte subvenció anivelladora per ús pavelló"		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta 25m, 1 vas complementari, 1 sala de fitness, 2 sales AADD, 1 sala ciclisme indoor, 1 pavelló poliesportiu		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai entitats, espai sauna i jacuzzi		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	2.344,85	<b>M² CEM (excepte pavelló)</b>	1.129,85
<b>Número persones abonades 2019</b>	1.358,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	1.074,00
<b>% població abonada 2019</b>	15,99%	<b>% població abonada 2021</b>	12,64%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	39,75 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	44,35%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	55,65%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	1,20	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,95
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	128,00	<b>Hores setmanals cursets</b>	34,00
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	395.981,90 €	<b>Despeses Totals</b>	468.880,36 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	83,55%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	25,70%
<b>EBITDA (%)</b>	-18,41%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	74,30%
<b>EBITDA (€)</b>	-72.898,46 €		

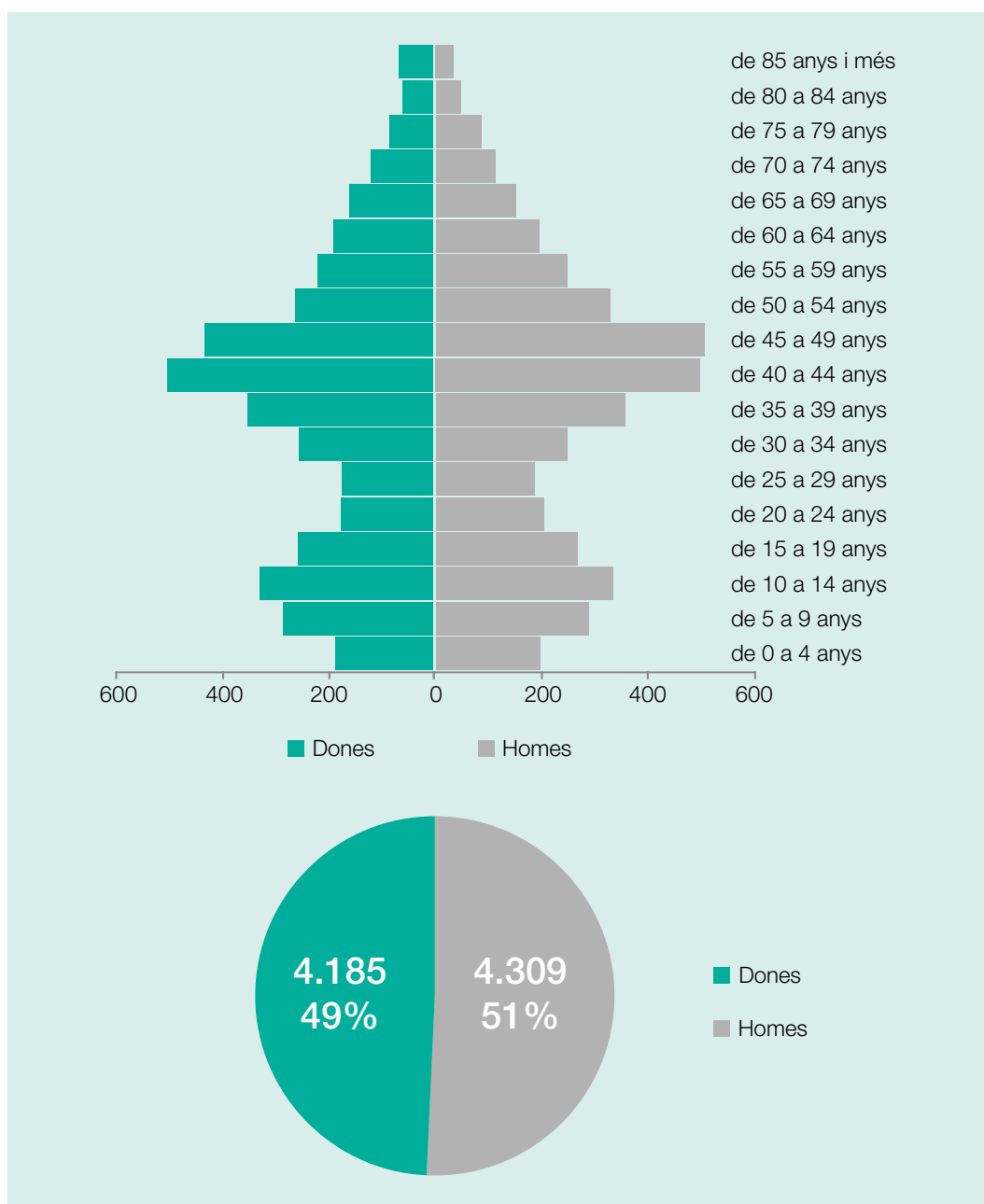


## Característiques de l'equipament

- Aquest equipament esportiu és gestionat per una empresa privada mitjançant un contracte de concessió administrativa amb inversió inicial realitzada per l'ajuntament.
- L'equipament compta amb un pavelló poliesportiu amb accés independent que fan ús les entitats esportives gratuïtament. En aquest espai no es desenvolupa cap activitat esportiva del complex.
- L'empresa concessionària és l'encarregada de mantenir el pavelló en bon estat, així com de les despeses derivades del personal necessari.
- Les entitats que fan ús del pavelló tenen una sala pròpia per reunions i/o emmagatzemar el material, situada a l'interior del complex esportiu.
- En aquest equipament s'utilitza un sistema de tractament de l'aigua de la piscina ultraviolat en comptes de clor.
- Les persones usuàries que de forma principal utilitzen l'equipament són les persones abonades, les persones assistents als cursets de natació, els centres escolars que utilitzen la piscina coberta i entitats esportives.
- L'accés a l'equipament esportiu té lloc mitjançant el pagament d'una matrícula inicial i d'un abonament mensual.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- Les vies de comunicació per carretera i transport públic al complex faciliten l'accés i l'arribada a aquest, tant per la població resident com dels municipis del voltant.
- A banda de que hi ha competència per part d'un gimnàs privat al propi municipi, el percentatge de població abonada sobre la totalitat de població és de 12,6%, valor bastant elevat en comparació amb la resta de municipis del voltant.



### Programa d'activitats esportives

- Volum molt elevat d'hores d'activitats esportives dirigides de sala en relació amb els altres complexos dels municipis de l'àrea d'influència amb una oferta amb darreres tendències del sector.
- Oferta d'activitats esportives per infants i joves, a banda dels curssets de natació.
- L'abonament inclou tota l'oferta d'activitats dirigides i un descompte en el preu dels curssets de natació. Així, la ràtio d'assistència a les activitats esportives del complex és elevada amb una satisfacció general del servei d'un 8,7.

## Resultats economicofinancer

- Els ingressos dels abonaments esportius (dades de 2021) representen un 83,55% del total d'ingressos. D'altra banda, pel que fa a les despeses, és destacable l'elevat percentatge que tenen les despeses de personal (74,3%).
- La instal·lació no és rendible amb les condicions contractuals actuals, perquè l'empresa ha de fer front als subministraments i manteniment de tot el complex incloent el pavelló (25,70% del total de despeses).
- A més, amb l'increment del cost de l'energia en els darrers anys, les despeses han anat pujant mentre que els ingressos totals s'han mantingut.
- L'ajuntament, per fer front, a la problemàtica de gestió del pavelló, disposa d'una subvenció anivelladora per un import proporcional a les despeses de subministraments i manteniment del pavelló.
- El cànon que ha de fer front l'empresa concessionària és de tipus variable, el qual varia d'acord als beneficis anuals del complex esportiu.
- En la inversió inicial de construcció, el Consell Català de l'Esport va aportar una ajuda en concepte de subvenció

## Control de la gestió

- Els accessos per les entitats i persones abonades es fan de manera independent.
- El seguiment es fa a partir del personal tècnic municipal amb contacte directe amb el director de l'empresa concessionària. Anualment es fa una comissió de seguiment d'acord al que s'estableix el contracte.
- Els paràmetres contractuals no han estat ben definits des de l'inici de la concessió administrativa, fet que produeix dificultats a l'hora d'establir la subvenció compensatòria per a l'ús del pavelló i el cànon establert.
- La promoció de l'equipament la realitza l'empresa concessionària, que només compta amb perfil de Facebook a les xarxes socials. Aquests perfil com imatge corporativa responen a la pròpia imatge corporativa, indicant en la web que és una instal·lació de titularitat municipal.
- L'equipament esportiu compta amb un reglament d'ús publicat a la pàgina web de l'ajuntament tot i que compta amb una normativa d'ús visible a l'entrada de la instal·lació.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.1.3. Complex Esportiu Municipal 3**

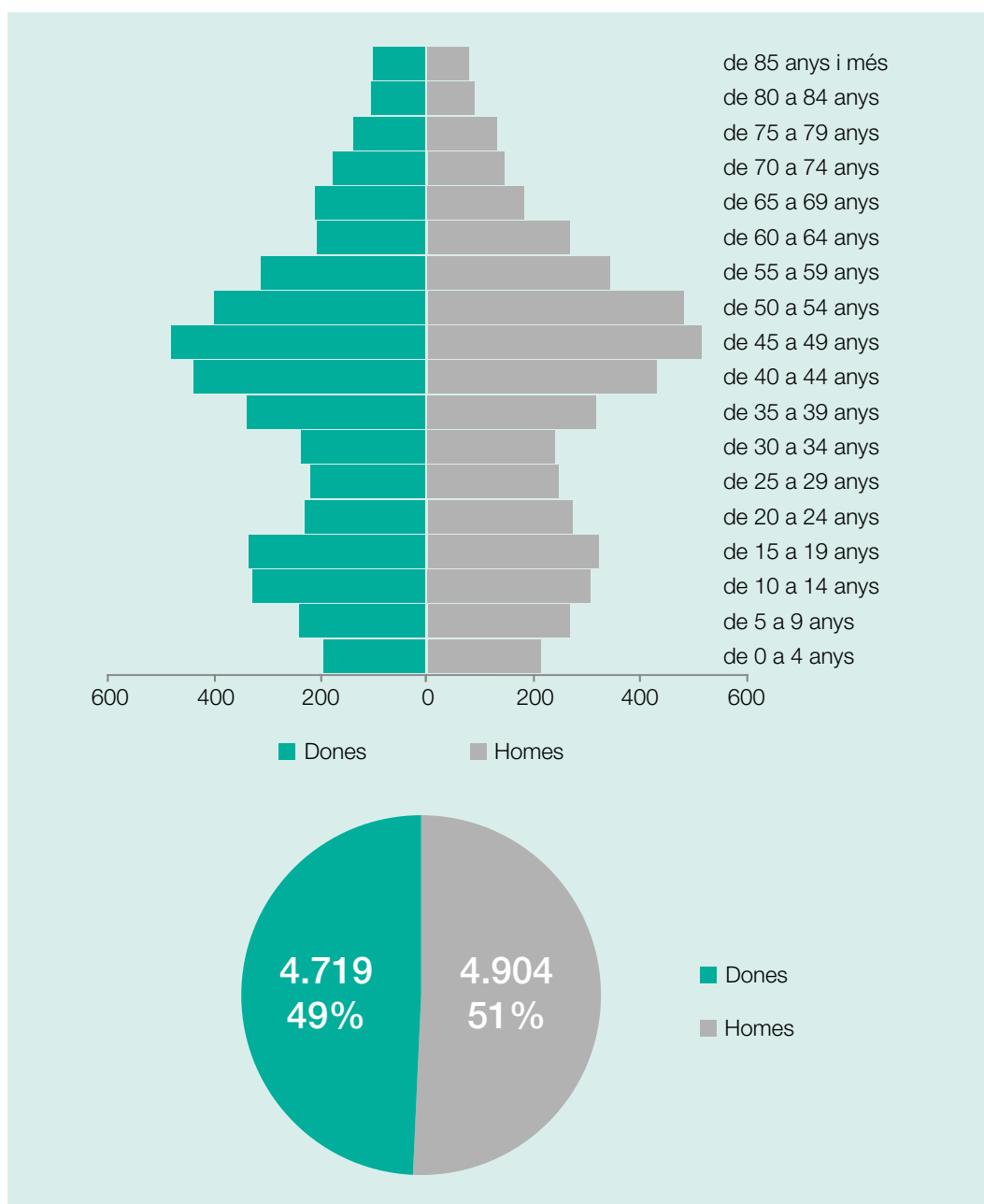
Tipus gestió	Contracte de serveis	Nº habitants	9.623
Any construcció	2019	Any inici contracte	2021
Inversió inicial (Iva inclòs)	2.426.092,05 €	Inversió inicial municipal	Dades no disponibles
Inversió concessionària	No aplica	Subvencions per inversió	Dades no disponibles
Serveis inclosos en el contracte serveis	Servei de direcció i coordinació, recepció, administració i atenció al client i comunicació, manteniment conductiu, promoció comercial de la instal·lació, servei esportiu i salvament i socorrisme PAL, serveis de consergeria i manteniment conductiu CAM, manteniment conductiu PAL		
Espais esportius que conformen l'equipament	2 piscines cobertes 25m, 2 vasos complementaris, 1 sala de fitness, 2 sales AADD, 1 sala ciclisme indoor, 3 pistes de pàdel		
Serveis inclosos en el contracte serveis	No aplica		
Espais complementaris que conformen l'equipament	Espai de SPA		
M² totals espais esportius i serveis	1.571,50	M² CEM	1.1571,50
Número persones abonades 2019	1.642,00	Número persones abonades 2021	1.275,00
% població abonada 2019	17,06%	% població abonada 2021	13,25%
Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)	43,00 €		
% abonaments base adult/a	43,84%	% abonaments amb descompte i familiar	56,16%
M² CEM / abonat 2019	1,04	M² CEM / abonat 2021	0,81
Hores setmanals AADD (sec i aigua)	51,00	Hores setmanals cursets	26,00
Dades econòmiques any	<b>2019</b>		
Ingressos Totals	437.802,15 €	Despeses Totals	549.259,45 €
% abonaments s/ingressos	88,66%	% despesa subministraments s/despesa	10,61%
EBITDA (%)	-25,46%	% despesa personal s/ despesa	58,71%
EBITDA (€)	-111.457,30 €		
Dades econòmiques any	<b>2021</b>		
Ingressos Totals	419.938,76 €	Despeses Totals	551.558,91 €
% abonaments s/ingressos	79,56%	% despesa subministraments s/despesa	14,26%
EBITDA (%)	-31,34%	% despesa personal s/ despesa	60,98%
EBITDA (€)	-131.620,15 €		

## Característiques de l'equipament

- L'equipament esportiu és gestionat per una empresa privada mitjançant un contracte de serveis a 3 anys prorrogable per 2 anys més.
- Equipament construït l'any 2019 en l'espai on s'ubicava l'antiga piscina d'estiu municipal. Tot i desaparèixer el vas descobert, hi ha una altra piscina d'estiu al municipi, i es preveu en un futur, ampliar el CEM actual amb una nova piscina a l'aire lliure.
- L'espai inicialment previst pel bar s'ha reconvertit en una sala d'activitats dirigides.
- Amb la nova construcció de les piscines cobertes, es va fer que les pistes de pàdel i les piscines d'estiu situades en un altre punt del mateix municipi, passessin a formar part del mateix abonament.
- L'equipament esportiu compta amb una caldera de biomassa.
- Les principals persones usuàries de la instal·lació esportiva són les persones abonades, les persones inscrites als cursets de natació i les persones que practiquen pàdel.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- La ubicació del CEM es troba en la zona esportiva municipal, juntament amb el camp de futbol municipal, el qual la seva consergeria també està inclosa en el contracte de serveis.
- En l'àrea d'influència del municipi hi ha altres municipis amb poblacions més petites sense CEMs exceptuant la proximitat de la capital de comarca on es trasllada molta gent a treballar que si disposa de més d'un CEM.
- El percentatge de població abonada al complex és del 13,25% el 2021. No existeix competència d'àmbit privat rellevant en l'àrea d'influència.



### Programa d'activitats esportives

- Les hores d'activitats dirigides en sec i en aigua no és molt elevada, sent un equipament centrat més en la pràctica de la natació i en el pàdel, ambdós d'ús lliure de forma majoritària. Tot i això, la ràtio d'assistència a les activitats és bastant elevada i es va modificant l'oferta d'acord a les demandes de les persones usuàries.
- A banda del programa d'activitats, l'escola de natació, també s'ofereix el servei d'escola de pàdel infantil i altres activitats complementàries per als infants i joves.
- L'empresa gestora del serveu, proposa de forma proactiva les possibles millores a realitzar en l'oferta d'activitats.

## Resultats economicofinancer

- Els ingressos per abonaments i a les activitats esportives representen la major part dels ingressos de l'equipament esportiu (88,66% l'any 2019 i 79,56% l'any 2021).
- El percentatge de despesa en personal sobre el total de despesa l'any 2019 és de 58,71%, sense tenir en compte el cost d'externalització del servei. Aquesta dada augmenta l'any 2021 fins el 60,98% per un augment del volum d'hores d'activitats dirigides.
- Pel que fa a les despeses en subministraments, aquestes s'incrementen d'un 10,61% l'any 2019 a un 14,26% l'any 2021.
- El volum d'abonaments el primers any de funcionament de l'equipament ha estat per sobre del previst derivat per una alta expectativa de la població del nou equipament esportiu i una política de preus accessible en el primer any de funcionament.
- Després de l'impacte de la COVID-19, s'està recuperant la tendència inicial tot i haver augmentat els preus.
- En la inversió inicial de construcció de l'equipament assumida per l'ajuntament, es va comptar amb una subvenció del Consell Català de l'Esport. A més, es va fer inversió en biomassa com a font de combustible.

## Control de la gestió

- L'empresa que fa la gestió del CEM també ha de controlar l'accés al camp municipal, ubicat al costat, i el servei de socorrisme i manteniment de la piscina d'estiu, situada en una altra localització. En aquest sentit, l'empresa requereix d'una comunicació coordinada entre els diferents serveis.
- Hi ha una comissió de seguiment per part de l'ajuntament on mensualment es fa la facturació del servei d'acord amb les hores reals efectuades.
- Es detecta que no hi ha una visió global des de la perspectiva econòmica del cost total de l'equipament, com a unitat.
- El manteniment preventiu i correctiu és gestionat per l'ens local, ja que hi ha una empresa general per tots els equipaments esportius. Els contractes de manteniment preventiu legal són realitzats per part de l'ajuntament, sent en alguns casos contractes globals per a tots els equipaments municipals. El manteniment conductiu de la instal·lació és realitzat a través del contracte de serveis, donant també suport al petit manteniment correctiu.
- L'empresa encarregada del contracte de serveis realitza les tasques de comunicació i promoció amb la validació de l'ajuntament, sense una planificació per part de l'ens local. L'equipament compta amb Facebook i Instagram com a xarxes socials.
- Existeix un reglament d'ús que es pot consultar a la pàgina web de l'equipament esportiu.

**4.1.4. Complex Esportiu Municipal 4**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	45.463
<b>Any construcció</b>	2006	<b>Any inici contracte</b>	2007
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	2.500.000,00 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	2.500.000,00 €	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Cànon anual fix de 60.800€ + Cànon anual variable del 10% sobre ingressos		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	2 piscines cobertes 25m, 1 vas complementari, 1 sala de fitness, 3 sales AADD, 1 sala ciclisme indoor		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai per fisioteràpia. Espai per a l'entitat de natació.		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	1.665,82	<b>M² CEM</b>	1.665,82
<b>Número persones abonades 2019</b>	2.933,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	1.750,00
<b>% població abonada 2019</b>	6,45%	<b>% població abonada 2021</b>	3,85%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	51,20 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	26,50%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	73,50%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	1,76	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	1,05
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	132,00	<b>Hores setmanals cursets</b>	25,75
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	1.751.246,61 €	<b>Despeses Totals</b>	1.732.684,74 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	81,45%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	18,52%
<b>EBITDA (%)</b>	1,06%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	46,67%
<b>EBITDA (€)</b>	18.561,87 €		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	1.594.000,00 €	<b>Despeses Totals</b>	1.822.174,00 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	89,48%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	19,41%
<b>EBITDA (%)</b>	-14,31%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	48,68%
<b>EBITDA (€)</b>	-228.174,00 €		

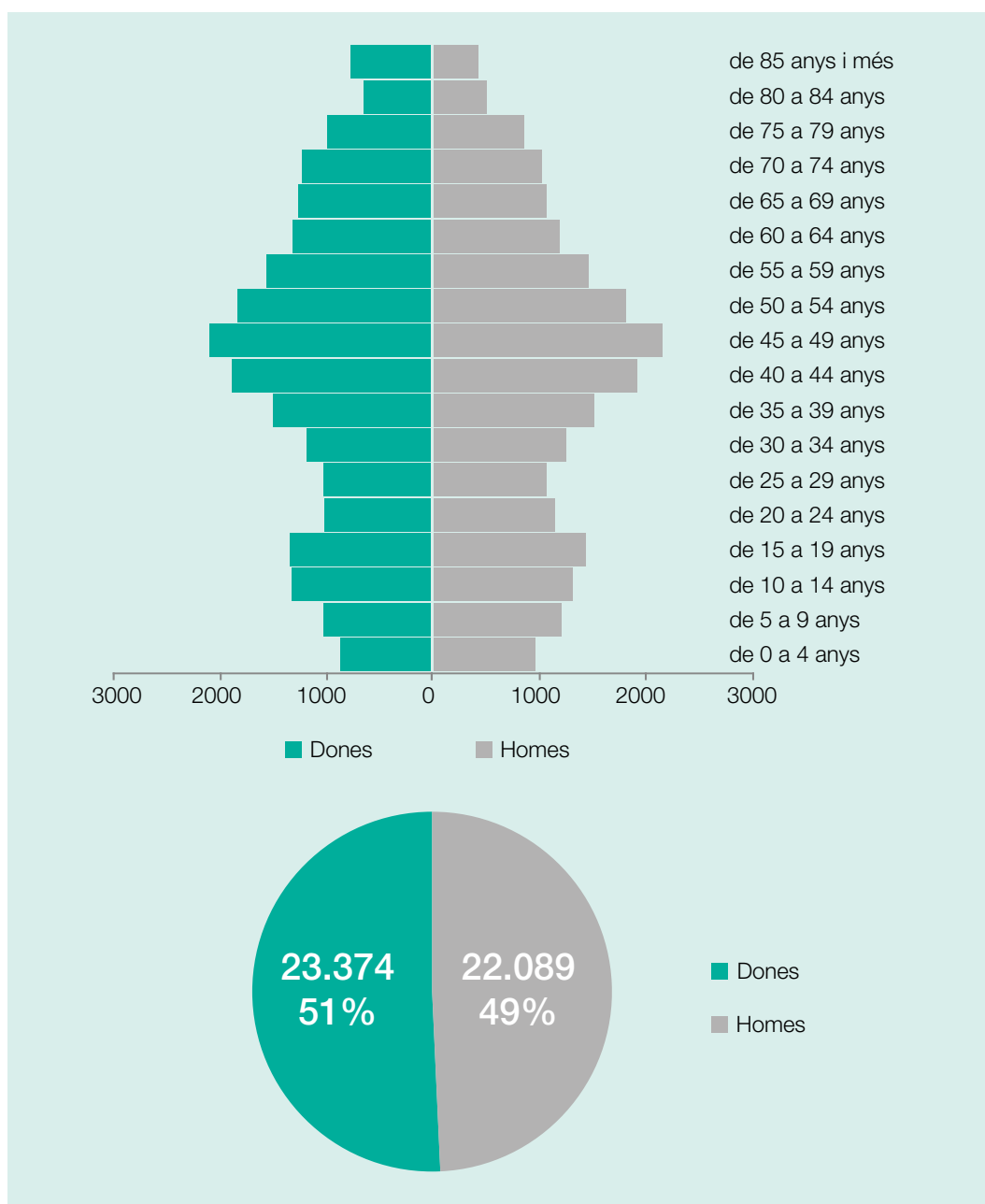


## Característiques de l'equipament

- L'equipament és gestionat per una entitat sense ànim de lucre mitjançant un contracte de concessió administrativa a 25 anys.
- La inversió inicial va ser realitzada de forma integral per l'adjudicatari tot i que posteriorment ha rebut algunes subvencions municipals en concepte de millores de l'equipament esportiu.
- L'equipament consta de dos vasos de piscina de 25 metres podent absorbir una elevada demanda en l'àmbit aquàtic.
- L'accés a la instal·lació és mitjançant els abonaments establerts específicament per aquest CEM i que regularment s'actualitzen d'acord els criteris descrits en els plec i l'aprovació de la comissió de seguiment.
- L'equipament és utilitzat per un club de natació amb diferents modalitats esportives aquàtiques amb un ús intensiu de la piscina que compleix els requeriments competitius.
- El club de natació disposa d'un ús gratuït del complex. A més, hi ha un programa escolar de natació dins de l'horari lectiu subvencionat per l'ajuntament.
- Tot i ser una instal·lació visualment actualitzada i amb constant renovació del servei i imatge, des dels seus inicis ha tingut algunes deficiències constructives amb incidència en els subministraments. Es van realitzant diferents actuacions per a resoldre o minimitzar l'impacte d'aquestes deficiències davant la complexitat i elevat cost de la reparació total.
- A causa dels elevats consums en subministraments d'aquest equipament esportiu des dels inicis, sempre s'ha treballat per a una optimització de l'eficiència energètica i s'han realitzat diferents millores com instal·lació de Leds, cogeneració, control de temperatura de l'aigua de forma rigorosa, etc. Les plaques solars inicialment instal·lades a l'equipament van tenir greus problemes de funcionament derivant que en els darrers anys no estiguessin en ús.
- En l'actualitat, des de l'ajuntament s'està treballant per a una millora de l'eficiència energètica de la instal·lació esportiva amb la instal·lació de plaques fotovoltaiques a través de fons europeus.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- Aquest CEM és l'únic del municipi, situat en punt central amb facilitat d'aparcament.
- L'entorn de la instal·lació es veurà afectat urbanísticament reduint en gran proporció l'espai d'aparcament (el qual no forma part de l'àmbit concessionat), ja que l'aparcament municipal es veurà afectat per un pla urbanístic especial de reordenació de l'espai públic.
- Un 6,45% de la població estava abonada al CEM l'any 2019, mentre que l'any 2021 aquesta dada va baixar fins un 3,85%.
- Existeix una variada oferta privada en el municipi amb diferent tipologia de centres de fitness, activitats dirigides, etc. però cap centre disposa de piscina coberta.
- La distribució de les persones abonades és equitativa entre homes i dones.



### Programa d'activitats esportives

- L'oferta d'activitats esportives és elevada i es renova d'acord amb les demandes de les persones abonades. Es realitza un seguiment de l'assistència adaptant les activitats d'acord aquestes. També s'intenta programar activitats per adults de forma coordinada amb l'oferta dels cursos de natació per a una conciliació esportiva i familiar.
- L'oferta d'activitats de natació dirigida a les persones abonades és reduïda comparat amb altres CEMs. El club de natació esportiu absorbeix aquesta demanda dins la seva escola de natació i posterior tecnificació.
- Els programes d'activitats amb pagament complementari i cursos de natació són de gran importància per al centre tant per volum d'usuaris com per impacte en

el compte de resultats reduint la dependència dels ingressos per abonaments. Es realitza un programa de natació escolar en horari lectiu el qual l'ajuntament subvenciona directament a les escoles la major part del cost amb participació de tots els centres del municipi. Aquest programa va ser l'únic que es va poder desenvolupar l'any 2020 i part del 2021 a causa de la pandèmia.

- S'ha de tenir present que el club esportiu té un volum de socis rellevant, usuaris de la instal·lació per a escola de natació, entrenaments de natació i waterpolo i natació màsters els quals no consten com a persones abonades a la instal·lació. Aquests poden fer ús dels espais de piscina i en unes hores concretes i de forma organitzada de l'espai de fitness o una sala per a la preparació física.
- L'entitat concessionària ha sol·licitat la possibilitat d'ampliació del CEM amb la incorporació de pistes de pàdel per la millora de la rendibilitat de l'equipament. Aquesta possibilitat s'ha desestimat principalment per l'impacte acústic que pot generar en l'entorn residencial del CEM.

### Resultats economicofinancer

- Pel que fa al percentatge d'ingrés de quotes d'abonament respecte al total d'ingressos, aquestes han augmentat de l'any 2019 al 2021, d'un 81,45% a un 89,45% degut a una disminució d'altres fonts d'ingressos com els cursets de natació o activitats infantils, les quals s'han vist afectades per les restriccions de la COVID-19.
- El resultat econòmic de la instal·lació des dels seus inicis ha estat inferior al previst en la licitació. Tot i un resultat d'explotació positiu en l'any 2019 (negatiu l'any 2021), aquest no és suficient per a fer front a les despeses financeres derivades de la construcció de l'equipament esportiu ni tampoc al cànon municipal.
- El cànon que ha de pagar l'entitat concessionària a l'ens local és molt elevat, sent inassolible amb el resultat econòmic existent. Aquest fet ha derivat a un incompliment del contracte i ha establert un diàleg entre ajuntament i concessionària per a la cerca de solucions. S'ha realitzat una intervenció tècnica municipal en un període transitori per a la finalització del contracte actual, el qual s'ha considerat no viable en l'actualitat d'acord amb els criteris establerts en els seus inicis.
- Amb l'increment de la competència privada al municipi, nous CEMs en municipis veïns així com la pujada de l'IVA l'any 2012 en les despeses en un moment que els preus dels abonaments es van mantenir durant uns anys pel context de crisi econòmica del moment, han estat elements que han reduït la rendibilitat prevista.
- Aquesta rendibilitat s'agreuja amb la pujada del cost dels subministraments. Tot i una menor activitat esportiva i usuaris, i l'aplicació de mesures de control i estalvi energètic el 2021 la despesa energètica va augmentar en relació al 2019. D'acord amb l'evolució de les dades 2022 es preveu un augment del 60% en relació a l'any anterior de la partida de subministraments.

### Control de la gestió

- La comissió de seguiment s'ha reunit d'una a dues vegades a l'any d'acord amb l'establert al plec per al seguiment de la concessió i la revisió de preus si s'escau.

- A causa de les dificultats econòmiques que hi ha hagut des dels inicis de la concessió, des de l'ajuntament s'han realitzat diferents estudis de viabilitat i auditories per a la cerca de solucions per a una major dinamització i rendibilitat de l'equipament. S'ha vetllat per ambdues parts per mantenir un diàleg constant, amb diferents moments d'afinitat.
- La situació econòmica, la qual era complexa abans de la COVID-19 s'ha vist agreujada per aquesta. Actualment, la gestió de l'equipament esportiu es troba en un període d'intervenció tècnica municipal (d'acord els articles 254-259 ROAS) on l'ajuntament realitza una supervisió i control de la gestió de l'equipament. De forma paral·lela s'està treballant per a una recessió de mutu acord del contracte.
- En el període transitori actual es realitzen reunions de coordinació tècniques quinzenals i de la comissió de seguiment mensual.
- La darrera valoració de satisfacció del personal data del 2021 amb una nota mitjana de 7 sobre 10.
- La gestió de la comunicació s'ha considerat sempre un element rellevant per a la captació i fidelització d'usuaris, disposant de perfils professionals dins l'organització així com plans de comunicació i comercialització.
- El complex disposa d'un reglament d'ús, disponible a la seva pàgina web.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.1.5. Complex Esportiu Municipal 5**

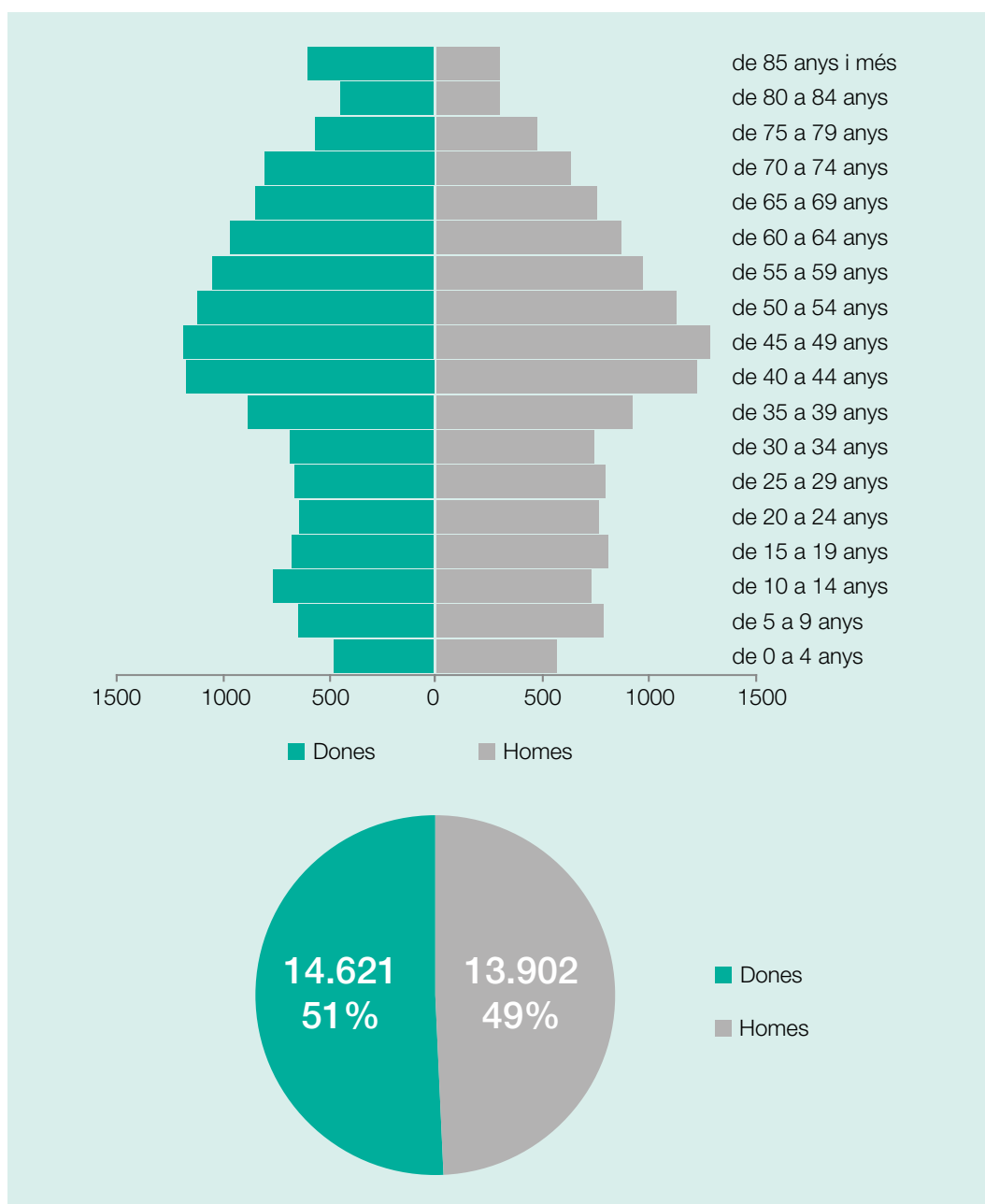
<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	28.523
<b>Any construcció</b>	2006	<b>Any inici contracte</b>	2006
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	5.000.000,00 €	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Variable en funció dels resultats, s'aplica una fórmula amb percentatges		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	2 piscines cobertes 25m, 2 vasos complementaris, 1 sala de fitness, 3 sales AADD, 1 sala ciclisme indoor		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai de bar, espai per fisioteràpia i dietètica/nutrició.		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	1.789,73	<b>M² CEM</b>	1.789,73
<b>Número persones abonades 2019</b>	3.470,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	2.646,00
<b>% població abonada 2019</b>	12,17%	<b>% població abonada 2021</b>	9,28%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	45,38 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	67,38%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	32,62%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	1,94	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	1,48
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	142,75	<b>Hores setmanals cursets</b>	50,25
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	1.778.762,56 €	<b>Despeses Totals</b>	1.444.016,01 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	80,51%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	23,16%
<b>EBITDA (%)</b>	18,82%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	54,44%
<b>EBITDA (€)</b>	334.746,55 €		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	1.193.137,15 €	<b>Despeses Totals</b>	1.347.063,61 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	77,10%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	23,71%
<b>EBITDA (%)</b>	-12,90%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	56,15%
<b>EBITDA (€)</b>	-153.926,46 €		

## Característiques de l'equipament

- L'equipament esportiu és gestionat per una entitat sense ànim de lucre mitjançant un contracte de concessió administrativa amb una inversió de 5.000.000 € per part de l'empresa concessionària.
- El Complex el formen dos equipaments separats per un carrer. El més antic consta d'una piscina coberta de 25m, i l'altre equipament és un centre esportiu nou (2010) amb piscina de 25m i vasos complementaris, així com sales d'activitats dirigides. Les dues instal·lacions estan unides per un túnel subterrani per tal que les persones abonades hi puguin accedir.
- En el contracte no es defineix l'obligatorietat de fer inversions de millora, tot i que l'empresa adjudicatària ha realitzat la substitució de les llums de la piscina per LED per a una millora de l'eficiència energètica.
- L'any 2020 van inaugurar una nova zona d'entrenament funcional.
- Els principals beneficiaris de l'equipament esportiu són les persones abonades, les persones inscrites als cursos de natació, escolars amb el programa de natació escolar i l'entitat esportiva que utilitza la piscina coberta.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- La competència privada dels centres esportius propers es centra a oferir les activitats que el Complex no es desenvolupen, arribant a diferents segments de la població.
- El percentatge de població abonada al complex és del 9,28% el 2021.



### Programa d'activitats esportives

- Existeix una oferta variada d'activitats dirigides en sec i en aigua. Per a la seva realització és necessari afegir a l'abonament general un abonament complementari d'activitats dirigides per les persones que vulguin realitzar aquest servei.
- L'abonament general és el que permet fer un ús lliure de la piscina i ús de la sala de fitness.
- Mirada de futur posada en reestructurar la sala de fitness i canviar la maquinària perquè sigui un espai molt més polivalent, funcional i de pràctica lliure d'acord les tendències actuals i demandes de les persones usuàries.

## Resultats economicofinancer

- Els abonaments a la sala de fitness i a les activitats esportives representen aproximadament el 80% del total d'ingressos en els anys analitzats (80,51% l'any 2019 i 77,10% l'any 2021).
- Les despeses de personal del complex es troben en la mitjana del sector (un 55% aproximadament en els anys analitzats).
- S'està valorant formes per fer front a les despeses de subministraments en aquest darrer any i en els propers, valorant l'increment dels abonaments, però es troben amb el topall que ja els tenen en un nivell mitjà-alt (45,00€) i consideren que podria tenir un efecte negatiu en el volum de persones usuàries.
- Estant treballant en la sol·licitud d'un reequilibri econòmic per subministraments a causa de l'augment de les despeses del cost energètic per a l'any 2021 (23,6% del total de les despeses).
- Amb la COVID-19 han rebut una subvenció de reequilibri per fer front a les despeses. No s'han recuperat el nombre de persones abonades pre pandèmia, tot i que hi estan treballant. La gent gran és el col·lectiu que més està costant recuperar.
- Els preus dels abonaments són els mateixos des de 2013, moment on van augmentar-los per l'afectació de l'augment de l'IVA al 21% en el sector esportiu.
- El cànon que ha d'afrontar l'entitat concessionària és variable en funció dels resultats, en la que s'aplica una fórmula amb percentatges.

## Control de la gestió

- Tot i ser un equipament municipal, hi ha la voluntat de l'ajuntament que aquest estigui gestionat per una entitat especialitzada en el sector aquàtic, com històricament s'ha fet. Al contracte de la concessió administrativa s'inclouia una clàusula on un dels objectius de la pròpia instal·lació i gestió d'aquesta era el foment de la pràctica federada.
- El contracte de concessió administrativa no definia amb claredat el sistema de seguiment i control per part de les dues parts. A partir però de la crisi econòmica de finals de la dècada dels 2000, va haver-hi una actitud molt més fiscalitzada per part del departament d'intervenció en la presentació de documentació. Tot i així es destaca la comunicació i relació directa amb l'ens local en el dia a dia, especialment amb el Servei d'Esports.
- L'entitat concessionària considera prioritari un ús recurrent i actiu a les xarxes socials per posicionar i promocionar l'equipament.
- L'equipament esportiu compta amb un reglament d'ús publicat a la pàgina web de l'ajuntament.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.



**4.1.6. Complex Esportiu Municipal 6**

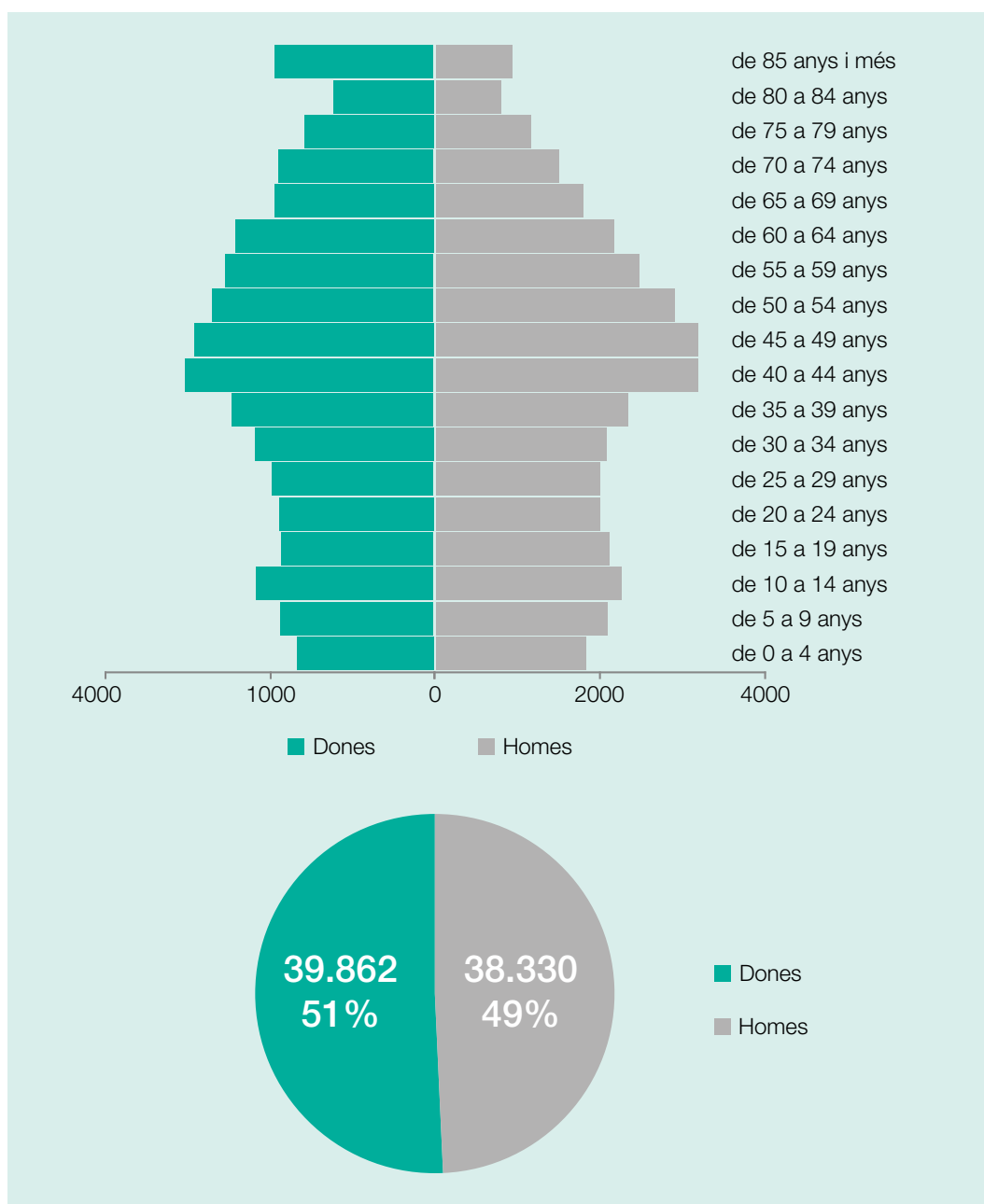
<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	78.192
<b>Any construcció</b>	2009	<b>Any inici contracte</b>	2009
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	Dades no disponibles	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Dades no disponibles		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta 25m, 1 vas complementari, 1 sala de fitness, 3 sales AADD, 1 sala ciclisme indoor, 1 pavelló poliesportiu		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai de bar, espai per fisioteràpia i espai entitats.		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	2.799,62	<b>M² CEM (excepte pavelló)</b>	1.262,62
<b>Número persones abonades 2019</b>	Dades no disponibles	<b>Número persones abonades 2021</b>	2.435,00
<b>% població abonada 2019</b>	Dades no disponibles	<b>% població abonada 2021</b>	3,11%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	49,50 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	28,25%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	71,75%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	1,93
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	90,25	<b>Hores setmanals cursets</b>	Dades no disponibles
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	747.900,00 €	<b>Despeses Totals</b>	1.095.200,00 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	77,24%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	39,74%
<b>EBITDA (%)</b>	-46,44%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	55,97%
<b>EBITDA (€)</b>	-347.300,00 €		

## **Característiques de l'equipament**

- L'equipament esportiu és gestionat per una empresa privada amb un contracte de concessió administrativa des de l'any 2009.
- Singularitat en la confecció de l'equipament, ja que és integral perquè engloba tres serveis: centre cultural, centre social i centre esportiu.
- L'equipament esportiu, a part del CEM amb piscina coberta compta amb un pavelló poliesportiu que és utilitzat pels clubs esportius del municipi.
- Hi ha un espai de bar que és comú a l'equipament integral, però aquest està contractat a una altra empresa mitjançant un contracte de serveis que no és la mateixa que explota la instal·lació esportiva.
- Els usuaris majoritaris de l'equipament són les persones abonades i les persones inscrites als cursets de natació.

## **Dades sociodemogràfiques i localització**

- Sent un municipi gran amb diferents centres esportius municipals, la distribució d'aquests està repartida pel territori donant servei a la població resident.
- La població abonada sobre el total de població no arriba al 5%, fet que és causat per la competència i varietat d'oferta esportiva, tant a nivell privat com públic.



### Programa d'activitats esportives

- L'oferta d'activitats dirigides és prou extensa amb varietat d'activitats en sec i aquàtiques, tot i que amb menys diversitat que l'existent en l'àmbit privat.
- L'oferta d'activitats dirigides està inclòs en l'abonament general del CEM.
- Es fa oferta de cursos de natació per a nadons, infants i adults, en diferents modalitats, tant en grups grans, reduïts, com entrenaments personals.

## Resultats economicofinancer

- El 77,24% del total d'ingressos de l'equipament de l'any 2021 prové dels abonaments esportius.
- Els subministraments (dades de 2021) representen el 39,74% de les despeses sent els majors consums els d'electricitat i gas.
- La partida de personal és un 55,97% del total de les despeses, trobant-se en la mitjana del sector, segons dades de l'any 2021.
- El resultat d'explotació de l'equipament és negatiu però al ser un servei integral que ofereix activitats culturals, socials i esportives, l'ens local realitza una aportació municipal variable.
- S'estableix un cànon a partir d'un import fixa anual.

## Control de la gestió

- El reglament de la instal·lació així com el pla d'ús de l'equipament estan visibles a la pàgina web de la instal·lació esportiva.
- El sistema de seguiment i gestió amb l'ens local és a partir d'una comissió de seguiment amb representants tant de l'empresa com de l'ajuntament per mitjà de reunions trimestrals.
- L'equipament esportiu disposa de compte a Facebook, Twitter i Instagram, amb una elevada activitat en totes tres.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

#### 4.1.7. Complex Esportiu Municipal 7

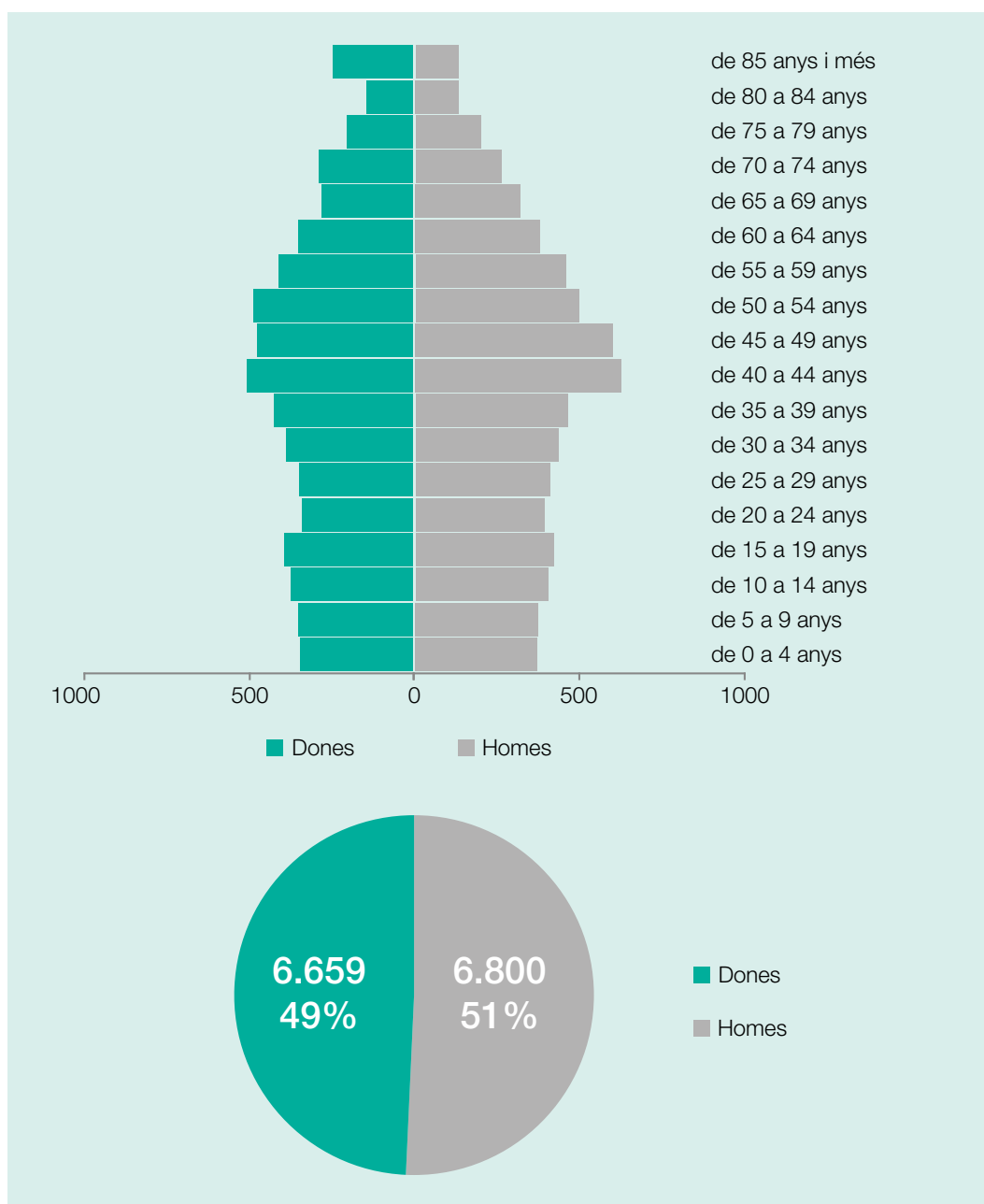
<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	13.459
<b>Any construcció</b>	2010	<b>Any inici contracte</b>	2010
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	7.689.549,00 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	3.300.000,00 €
<b>Inversió concessionària</b>	4.389.549,00 €	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Interès inicial del 1,85% posteriorment (1 agost 2015-31 juliol 2020) Euribor a 3 mesos + 1,5% i finalment (1 d'agost 2020 a 31 octubre 2022) Euribor a 3 mesos + 2,2%		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta 25m, 1 vas d'aprenentatge, 1 sala de fitness i activitats cardiovasculars, 2 sales AADD, 1 sala ciclisme indoor.		
<b>Espais complementaris que conformen l'equipament</b>	6 vestidors col·lectius, 2 vestidors individuals, 1 magatzem, 1 zona termal i d'aigües, centre de fisioteràpia i estètica, transport públic, aparcament vehicles, servei de bar.		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	1.016,83	<b>M² CEM</b>	1.016,83
<b>Número persones abonades 2019</b>	1.693,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	Dades no disponibles
<b>% població abonada 2019</b>	12,6%	<b>% població abonada 2021</b>	Dades no disponibles
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	52,00 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	100%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	0,00%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	1,66	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	1,66
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	38,50	<b>Hores setmanals cursets</b>	26,70
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	841.357,00 €	<b>Despeses Totals</b>	734.813,00 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	73,56%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	20,43%
<b>EBITDA (%)</b>	12,7%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	57,28%
<b>EBITDA (€)</b>	106.544,00 €		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

## Característiques de l'equipament

- Aquest equipament esportiu és gestionat per una empresa privada mitjançant un contracte de concessió a 40 anys. La inversió inicial va ser compartida entre l'ajuntament (3.300.000 €) i l'empresa concessionària (4.389.549 €).
- La piscina coberta de l'equipament és utilitzada per persones usuàries en la modalitat ús lliure, per escolars, per cursetistes i per l'entitat de natació del municipi.
- La quota inclou tant l'entrada a la piscina coberta com els altres serveis esportius de la instal·lació: sala de fitness, dues sales d'activitats dirigides i sala de ciclisme indoor.
- Des de la inauguració de l'equipament l'any 2010, no s'ha realitzat cap millora destacable al mateix.
- Com a usuaris principals de l'equipament, aquests són les persones abonades, els cursetistes de natació i les escoles que realitzen natació escolar, així com l'entitat de natació del municipi.
- L'accés a la instal·lació esportiva és mitjançant els abonaments establerts per l'ajuntament.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- L'equipament esportiu està situat al nucli del municipi, prop del camp de futbol municipal i el pavelló i al costat d'un parc que connecta el municipi amb diferents rutes de senderisme.
- No hi ha cap centre esportiu amb piscina coberta en un radi inferior a 20 km de l'equipament esportiu analitzat.
- El % de població abonada a l'equipament esportiu l'any 2019 era d'un 12,6%, esdevenint l'equipament esportiu de referència del municipi.



### Programa d'activitats esportives

- Oferta variada d'activitats dirigides en sec on predominen les activitats d'intensitat elevada, seguit de les activitats de baixa intensitat. En canvi, l'oferta d'activitats esportives aquàtiques només presenta una tipologia d'activitat: aiguagim.
- No hi ha abonament exclusiu per les activitats dirigides, és a dir, aquestes estan incloses en la quota general.
- Hi ha una alta oferta de cursos de natació per a tots els segments de població (nadaons, infants, joves, adults i gent gran), amb imports diferenciats per cadascun d'ells segons segment d'edat.

- S'ofereix la possibilitat de llogar un carril de piscina per a ús privat o d'altres entitats. El preu del carril per hora està reflectit en el llibre de preus públics de l'ajuntament.

### Resultats economicofinancer

- Les quotes d'abonaments representaven el 73,56% del total d'ingressos de la instal·lació esportiva l'any 2019.
- Pel que fa a les despeses, el personal era un 57,28% i els subministraments un 20,43% del total (any 2019).
- El resultat econòmic de l'equipament esportiu l'any 2019 va ser positiu amb un EBITDA d'un 12,7%.
- Tot i un resultat econòmic positiu, aquest era insuficient per fer front als compromisos financers, fet que es va veure agreujat per la crisi de la COVID-19. Actualment l'empresa concessionària es troba en risc de fallida posant en perill la continuïtat de la concessió. S'està intentant trobar les solucions adients per evitar el tancament de la instal·lació esportiva.
- Es va establir un cànon variable d'acord a beneficis obtinguts i vinculat a la variabilitat de l'Euribor. Després d'una sol·licitud de revisió davant les dificultats econòmiques existents per part de la concessionària, es va fer una revisió d'aquest per part de l'ens local.

### Control de la gestió

- L'ajuntament no compta amb un control exhaustiu de la gestió de l'equipament esportiu ni es realitzen comissions de seguiment, pel que l'ajuntament disposa de poca informació relativa a la gestió del dia a dia i aspectes econòmics.
- S'estableixen reunions entre la direcció de la concessionària i la direcció de l'equipament esportiu i l'ajuntament quan es sorgeixen inquietuds o necessitats per alguna d'ambdues parts.
- L'empresa concessionària s'encarrega de tota la comunicació i de les promocions referents a l'equipament esportiu.
- La instal·lació esportiva no compta amb un reglament d'ús de forma pública a la pàgina web.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.



**4.1.8. Complex Esportiu Municipal 8**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de serveis	<b>Nº habitants</b>	132.300
<b>Any construcció</b>	Dades no disponibles	<b>Any inici contracte</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	No aplica	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	No aplica		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	Contracte de serveis en el monitoratge, socorrisme, neteja i consergeria (al pavelló)		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta de 50m, 1 piscina coberta de 25m, 2 vasos complementaris, 1 sala de fitness, 2 sales d'activitats dirigides, 1 pavelló poliesportiu, 1 pista d'atletisme, 1 velòdrom		
<b>Espais complementaris que conformen l'equipament</b>	Sauna i bany de vapor		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	2.113,00	<b>M² CEM</b>	2.113,00
<b>Número persones abonades 2019</b>	1.693,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	1.598,00
<b>% població abonada 2019</b>	1,33%	<b>% població abonada 2021</b>	1,21%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	42,00 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	Dades no disponibles	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	Dades no disponibles
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	0,83	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,76
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	81,80	<b>Hores setmanals cursets</b>	37,00
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	685.433,16 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	41,72%
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

**4.1.9. Complex Esportiu Municipal 9**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de serveis	<b>Nº habitants</b>	132.300
<b>Any construcció</b>	Dades no disponibles	<b>Any inici contracte</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	No aplica	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	No aplica		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	Contracte de serveis en el monitoratge, socorrisme, neteja i consergeria (al pavelló)		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta de 25m, 1 vas complementari, 1 sala de fitness, 2 sales d'activitats dirigides, 2 pistes de pàdel, 1 pavelló poliesportiu		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Zona d'aigües		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	812,80	<b>M² CEM</b>	812,80
<b>Número persones abonades 2019</b>	2.109,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	1.718,00
<b>% població abonada 2019</b>	1,59%	<b>% població abonada 2021</b>	1,30%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	42,00 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	Dades no disponibles	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	Dades no disponibles
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	2,59	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	2,11
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	45,00	<b>Hores setmanals cursets</b>	23,20
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	205.015,83 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	63,40%
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

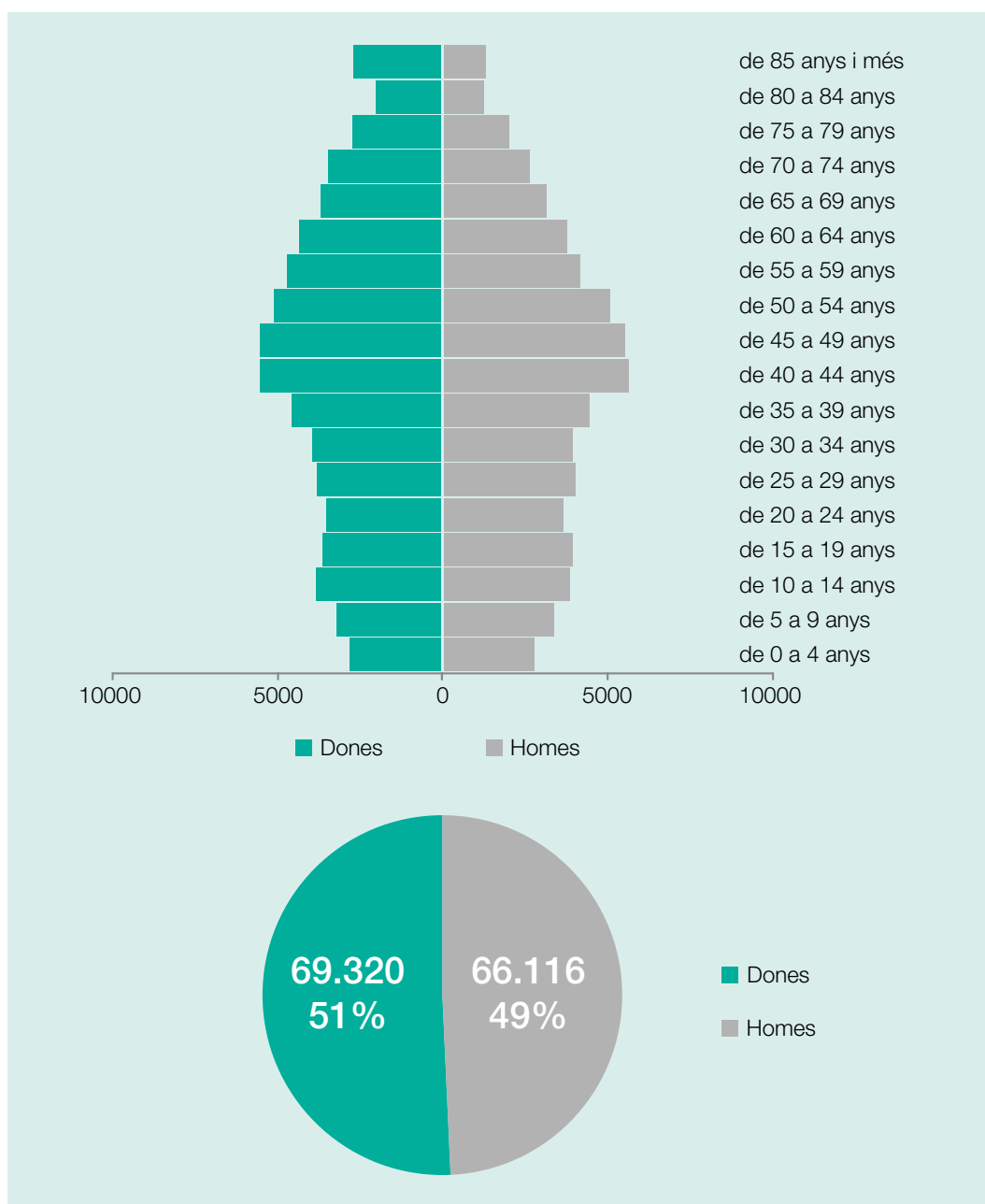
La descripció qualitativa és comuna per als dos complexos esportius ja que és la mateixa unitat de gestió.

## Característiques de l'equipament

- Els dos equipaments esportius analitzats estan formats per una piscina coberta, diferents sales de fitness i activitats dirigides i un pavelló. A més, tots dos tenen una escola al costat.
- Com a diferències, un dels dos equipaments disposa d'una pista d'atletisme i d'un velòdrom i l'altre compta amb dues pistes de pàdel.
- L'horari d'obertura de cada equipament esportiu varia en funció de les necessitats i demandes de la població en els diferents barris del municipi, responen d'aquesta manera a un estudi previ realitzat per l'ajuntament de les necessitats d'acord als perfils de cada zona de la ciutat.
- Anteriorment, la gestió d'aquests equipaments esportius es realitzava mitjançant concessions administratives mentre que actualment es fa de forma directa per part d'un patronat d'esports pel que es refereix a la direcció estratègica i alguns dels serveis com atenció al client i manteniment i amb diferents contractes de serveis de la part esportiva o la neteja. Aquest canvi en el model de gestió, ha permès a l'ajuntament implementar abonaments comuns a ambdós centres esportius i la possibilitat d'utilitzar-los amb el mateix abonament.
- Els equipaments esportius analitzats presenten un major nombre de persones usuàries que abans de l'inici de la pandèmia de la COVID-19.
- El teixit associatiu del municipi ha de pagar un import per hora per utilitzar aquests equipaments. Tanmateix, les entitats esportives són sancionades econòmicament en cas que no assisteixin als entrenaments sense previ avís a l'ens municipal.
- L'ajuntament està treballant en la millora de l'eficiència energètica d'aquests equipaments esportius. Per exemple, en les piscines cobertes s'ha instal·lat una manta tèrmica, que es buscarà automatitzar properament. Tanmateix, l'ens municipal compta amb aplicacions per controlar els subministraments des del mòbil.
- Els principals beneficiaris d'aquestes instal·lacions són les persones abonades i les persones que realitzen cursets de natació.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- Hi ha un excés d'oferta de làmina d'aigua de piscines cobertes al municipi, tot tenint en compte que es tracta d'una ciutat costanera i que disposa d'una elevada oferta privada de piscines cobertes, a preus competitius.
- Els equipaments esportius analitzats estan situats a pocs kilòmetres de distància entre si.



### Programa d'activitats esportives

- Els dos equipaments esportius disposen d'una oferta esportiva d'activitats aquàtiques i terrestres variada i complementària. Es destaca l'elevat nombre d'activitats que s'ofereixen. Així mateix, hi ha oferta d'activitats esportives alternatives com pàdel o activitats dirigides per a nens/es.
- Hi ha oferta de curssets de natació per a diferents segments de població, tot i que predomina l'oferta de curssets per a infants (3 a 14 anys).
- Es diferencia l'abonament d'activitats per a les persones que únicament volen assistir a la piscina i/o a la sala de fitness/activitats dirigides. També, hi ha un abonament

diferent per a les activitats puntuals. Els abonaments es troben centralitzades per l'ajuntament i permeten l'assistència als diferents equipaments esportius.

### Resultats economicofinancer

- Només es disposen les dades de despeses d'ambdós equipaments de l'any 2021. Del Complex Esportiu Municipal 8, les despeses de personal representen el 41,72% del total, mentre que del Complex Esportiu Municipal 9, aquestes despeses són el 63,40% del total.
- Al ser una gestió liderada pel Patronat d'Esports, no es prioritza el resultat econòmic de cada una de les instal·lacions esportives des d'una perspectiva de rendibilitat. Tot i que s'intenta establir quin pot ser aquest ingrés, el fet de que l'abonament d'una instal·lació dona accés a totes les instal·lacions del municipi deriva a una gestió econòmica unitària complexa.
- La valoració que en fa l'Ajuntament del funcionament dels CEMs a nivell econòmic és global per a tots ells i posant especial èmfasi als usos que se'n realitzen en cada un d'ells per valorar el seu àmbit d'intervenció en la ciutadania.

### Control de la gestió

- L'ajuntament disposa de reglament, d'un pla d'ús i d'un pla de manteniment per a totes les piscines cobertes del municipi.
- Pel que fa a la gestió dels equipaments esportius, l'ajuntament utilitza la gestió directa pròpia en consergeria, recepció i manteniment; i el contracte de serveis en monitoratge, socorrisme i neteja.
- Del personal esportiu (monitoratge i socorrisme), es realitzen dos lots per repartir càrregues entre tots els equipaments esportius municipals amb piscina coberta i minimitzar l'afectació al servei en cas que l'empresa falli. Aquest fet genera un inconvenient pel traspàs de monitoratge entre instal·lacions.
- Si hi ha incompliments per part de les empreses respecte a l'acordat al plec de prescripcions tècniques i administratives, l'ajuntament les sanciona econòmicament.
- D'altra banda, es realitza un seguiment dels contractes mitjançant informes, s'estableixen reunions de coordinació setmanals i es fa un repàs mensual d'indicadors de gestió.
- Per últim, els diferents serveis d'esports municipals de la província s'han unit de forma informal per realitzar un grup de millora per traspasar informació de valor i aprofitar el coneixement mutu.
- L'ajuntament realitza totes les comunicacions i promocions a xarxes socials dels diferents equipaments esportius municipals amb piscina coberta.

**4.1.10. Complex Esportiu Municipal 10**

<b>Tipus gestió</b>	Directa	<b>Nº habitants</b>	17.409
<b>Any construcció</b>	2000	<b>Any inici contracte</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	Dades no disponibles	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Dades no disponibles		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	Dades no disponibles		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta de 25m, 1 vas petit a l'aire lliure		
<b>Espais serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Servei de bar		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM</b>	Dades no disponibles
<b>Número persones abonades 2019</b>	Dades no disponibles	<b>Número abonats 2021</b>	400
<b>% població abonada 2019</b>	Dades no disponibles	<b>% població abonada 2021</b>	2,30%
<b>Preu abonament adult CEM (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles		
<b>% abonaments base adult/a</b>	Dades no disponibles	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	Dades no disponibles
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	Dades no disponibles
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	1,50	<b>Hores setmanals cursets</b>	45,75
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministrament s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministrament s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

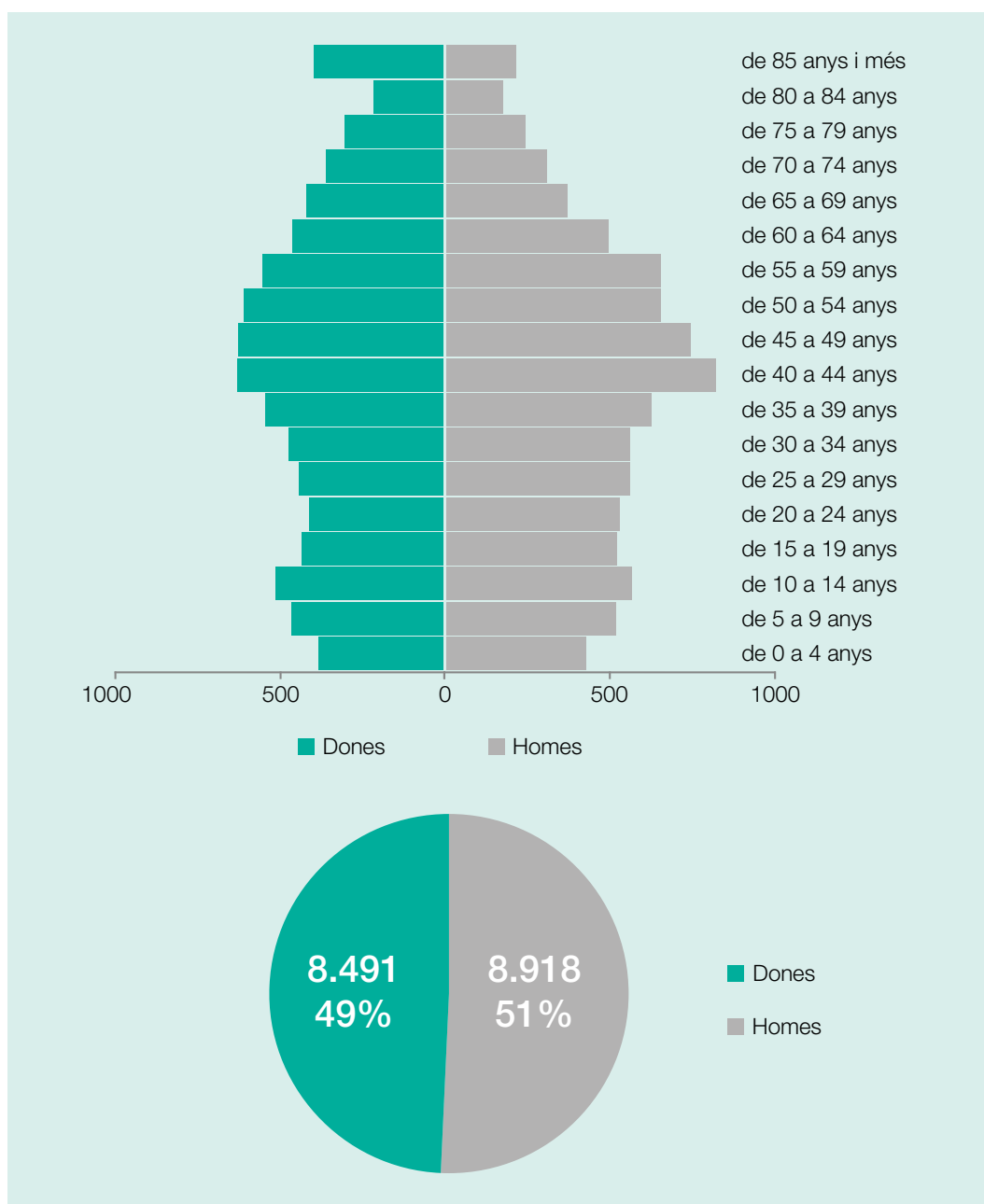
Només s'ha pogut realitzar l'entrevista però les dades no han sigut facilitades per la persona responsable de la instal·lació esportiva.

## Característiques de l'equipament

- La piscina coberta va ser inaugurada a l'any 2000 tenint la particularitat de disposar d'una coberta retràctil en la piscina, fet que permet la utilització d'aquesta com a piscina coberta durant aproximadament 10 mesos l'any mentre que els mesos restants s'usa com a piscina a l'aire lliure.
- És un equipament format exclusivament per la piscina, sense comptar amb espais de sala de fitness o dirigides, ja que hi ha una oferta d'aquestes activitats en l'àmbit privat i es va decidir que no calia oferir aquests espais.
- Aquest equipament esportiu és gestionat de forma directa per l'ajuntament mitjançant personal propi sense comptar amb contractes de serveis. Es tracta d'un espai d'aproximadament d'uns 1.000 m<sup>2</sup>, piscina coberta i vestidors.
- Durant tot l'any en totes les franges horàries hi ha una ocupació elevada de la piscina a causa de la poca oferta de piscines cobertes en la província al que se li afegeix el fet que tots els centres escolars del municipi i voltants realitzen el programa de natació dins del currículum escolar. En la franja de tarda, la piscina és utilitzada pels cursetistes i l'entitat esportiva de natació del municipi.
- Hi ha un total de 400 persones abonades entre cursetistes i persones que practiquen la natació lliure. A aquest nombre de persones cal afegir els 700 escolars que fan ús de la piscina en horari lectiu i l'entitat esportiva de natació.
- Aquest equipament esportiu té greus deficiències a nivell energètic derivades principalment de l'aïllament de la coberta retràctil, la qual requereix un manteniment intensiu i reparacions de forma continua. L'ajuntament està treballant en la millora energètica de la instal·lació.
- L'accés a l'equipament es dona a partir dels abonaments establerts per l'ajuntament.
- El gruix del parc d'equipaments esportius del municipi està ubicat al mateix lloc que la piscina coberta. En aquest s'inclouen dos pavellons municipals i un camp de futbol municipal.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- La mobilitat del municipi, principalment, es realitza mitjançant l'ús de transport privat, tot i l'intent de fomentar elements de mobilitat sostenible per part de l'ajuntament.
- L'equipament esportiu no té competència en l'àrea d'influència pel que es refereix a piscines cobertes. Al municipi només hi ha una piscina coberta de petites dimensions d'un centre escolar privat per a un ús escolar i de la comunitat educativa i en tota la província únicament hi ha cinc piscines cobertes. Existeix oferta privada amb petits centres de fitness, activitats dirigides o ioga.



### Programa d'activitats esportives

- Les característiques i ús de la piscina deriven a que l'oferta d'activitats dirigides aquàtiques sigui residual amb dos sessions setmanals. Així doncs, l'oferta esportiva es basa en els cursos de natació i l'accés lliure.
- Hi ha un elevat volum de cursos de natació, dirigits a diferents franges d'edat, en la que destaca la natació terapèutica per a adults com a sessions amb més hores programades.



## Resultats economicofinancer

- L'ens local valora abans l'impacte social i esportiu que l'econòmic de la piscina coberta.
- Tot i ser coneixedors que és un equipament deficitari des d'una perspectiva econòmica no es disposa d'un seguiment específic del compte d'explotació de la piscina de forma diferenciada a la resta dels equipaments esportius ni d'ingressos ni de despeses.
- La política de preus de l'equipament esportiu es va revisant periòdicament per adaptar-los a les necessitats socials dels agents que en fan ús. S'apliquen bonificacions i beques des de serveis socials de l'ajuntament per a garantir l'accessibilitat a l'equipament esportiu.

## Control de la gestió

- L'equipament esportiu compta amb un reglament, pla d'ús i pla de manteniment.
- L'ajuntament realitza enquestes de satisfacció amb un volum elevat de respostes a les persones usuàries de la piscina coberta, amb una periodicitat de 3-4 anys.
- El personal del servei d'esports de l'ajuntament, recull i gestiona de forma interna les queixes i suggeriments de les persones usuàries. Tanmateix, s'encarrega de les comunicacions referents a l'equipament esportiu, tot i que no fan una promoció activa.
- Es manifesta una dificultat de trobar professionals qualificats per a les substitucions degut a les característiques del territori amb baixa densitat de població. Davant d'aquesta dificultat hi ha col·laboració entre les diferents piscines de la província i els agents privats per a la realització de substitucions i cerca de personal qualificat.
- L'ajuntament disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades alguns d'ells específics per la piscina i altres generals per a tots els equipaments municipals.

**4.1.11. Complex Esportiu Municipal 11**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	22.210
<b>Any construcció</b>	Dades no disponibles	<b>Any inici contracte</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	Dades no disponibles	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Dades no disponibles		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta 25m, 1 vas d'aprenentatge, 1 sala de fitness i entrenament funcional, 1 sala AADD, 1 sala ciclisme indoor i 3 pistes de pàdel.		
<b>Espais serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai de sauna. Solàrium.		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	1.618,70	<b>M² CEM</b>	1.618,70
<b>Número abonats 2019</b>	Dades no disponibles	<b>Número abonats 2021</b>	Dades no disponibles
<b>% població abonada 2019</b>	Dades no disponibles	<b>% població abonada 2021</b>	Dades no disponibles
<b>Preu abonament adult CEM (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles		
<b>% abonaments base adult/a</b>	Dades no disponibles	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	Dades no disponibles
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	68,25	<b>Hores setmanals cursets</b>	Dades no disponibles
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministrament s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministrament s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

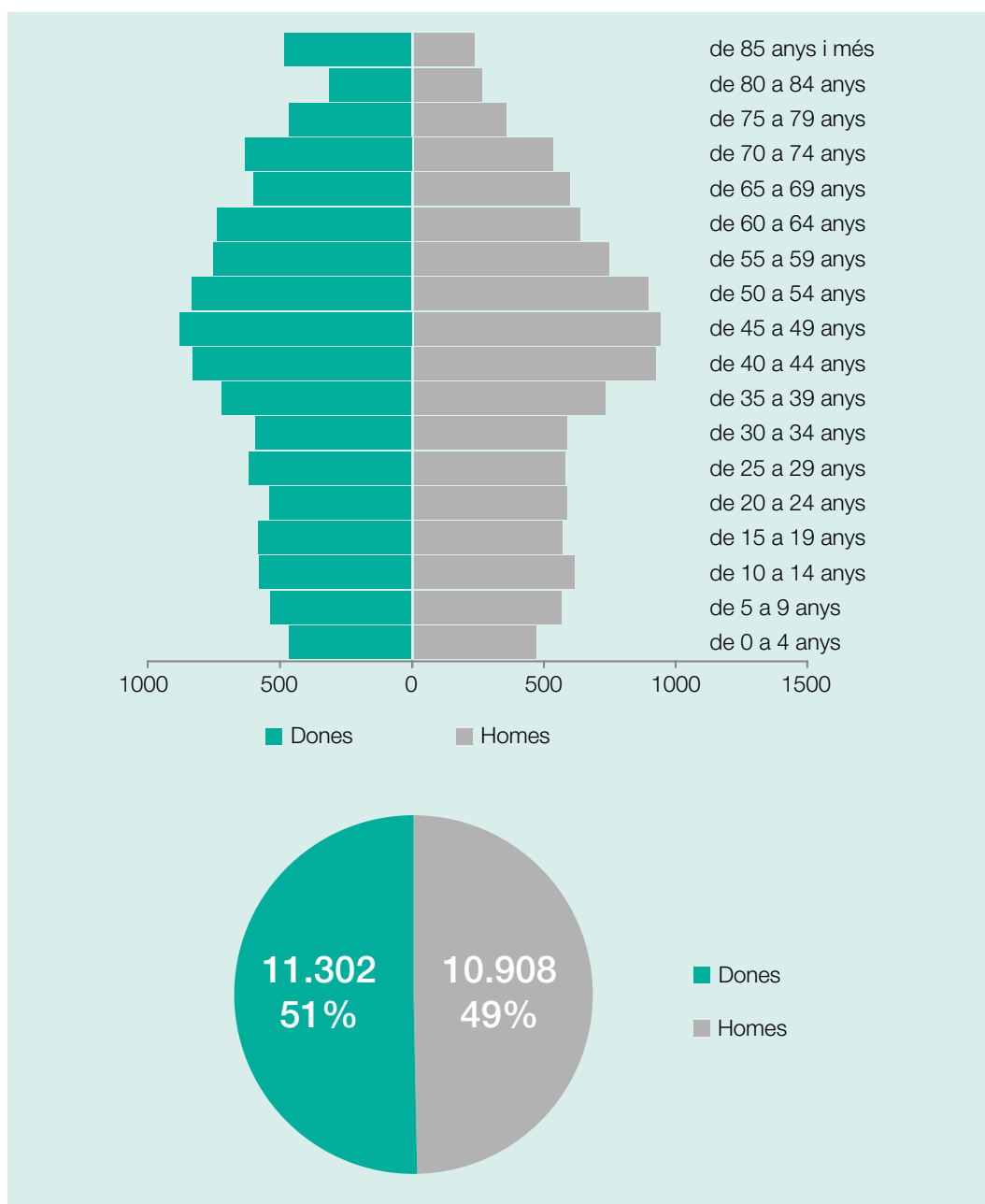
Només s'ha pogut realitzar l'entrevista però les dades no han sigut facilitades per la persona responsable de la instal·lació esportiva.

## Característiques de l'equipament

- Única instal·lació amb piscina coberta al municipi amb servei a la ciutadania i a l'entitat de natació del municipi.
- Importància del programa de natació escolar, on les escoles tenen un conveni amb l'Ajuntament el qual subvenciona una part del cost del programa.
- El club de natació del municipi fa ús gratuït de l'equipament esportiu en horari de tarda. L'elevat ús en aquest horari coincidint amb les demandes de l'entitat genera conflictes per a la distribució dels espais esportius, les quals no estaven definides de forma concreta en el plec de clàusules del concurs de licitació.
- Voluntat de realitzar millores en l'espai exterior de la instal·lació, adaptant aquests espais posant un espai de gespa artificial per traspassar algunes activitats.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- Es tracta d'un municipi turístic costaner on la població es multiplica a l'estiu i els desplaçaments són principalment, mitjançant transport privat.
- La instal·lació es troba en un extrem del municipi, juntament amb la resta de zona esportiva de camps de futbol i pavelló, disposant d'espai suficient per a aparcament.
- No hi ha cap altra piscina coberta al municipi i únicament hi ha un centre privat en l'àrea d'influència que disposi de làmina d'aigua coberta.



### Programa d'activitats esportives

- L'abonament base inclou l'ús de totes les instal·lacions i les activitats dirigides d'aigua i en sec. Hi ha un paquet on les persones poden pagar 6€ més de l'abonament general i tenen accés a activitats dirigides molt més específiques i personalitzades com un grup d'entrenament privat, de pilates avançat, hipopressius i volen implementar l'entrenament funcional.
- La major oferta són els cursos de natació, tant els escolars com els propis, amb un total de 85 hores de cursos a la setmana, aproximadament. Hi ha molta demanda en cursos de natació de qualsevol edat.

- L'ajuntament ha aprovat una inversió de plaques solars i aerotèrmica per reduir els costos de subministraments. Durant el primer quadrimestre d'aquest any es podran veure els resultats, on es preveu que les despeses es redueixin a valors inicials, abans de la pujada de preus.

### Resultats economicofinancer

- Els abonaments no s'han pujat des de l'inici de la concessió administrativa. Per l'exercici econòmic 2023 s'ha previst un augment de 4,5% que equival a 1,5€ per persona abonada, aproximadament.
- Elevades despeses en subministraments, han passat quasi bé a triplicar la factura mensual de la llum i el gas en el darrer any. La instal·lació era econòmicament rendible previ a la crisi sanitària. L'any 2021 i 2022 és deficitària per a la disminució de persones abonades (que s'han anat recuperant de forma progressiva) i especialment per l'augment del preu dels subministraments.
- Pel que fa als ingressos, a finals del 2022 han recuperat els abonaments de 2019 amb una assistència de les persones usuàries inclús major que en època pre-covid.

### Control de la gestió

- L'equipament esportiu compta amb un reglament, pla d'ús i pla de manteniment realitzat per l'empresa concessionària.
- Hi ha molt bona relació amb el Servei d'Esports i l'empresa amb un contacte directe per al seguiment de la instal·lació de forma regular.
- Cada any s'entrega una memòria i es fa un resum de totes les inversions i possibles millores realitzades per tal que l'ens local estigui al corrent de totes les modificacions que es fan a l'equipament.
- El sistema de queixes i suggeriments es controla a través d'un software informàtic i per una comunitat conjunta, així quan hi ha una queixa d'una persona abonada ho poden rebre tots els agents implicats i donar una resposta ràpida.
- Actualment, no es realitzen enquestes de satisfacció a les persones abonades, però consideren que és una bona eina i en un futur, ho volen implementar.
- Realització de campanyes de comunicació i promoció constants dirigides per a la pròpia concessionària.
- Anualment es valora la revisió de preus en la comissió de seguiment, sent l'ajuntament el que decideix si s'implementen.
- L'ajuntament realitza totes les comunicacions i promocions a xarxes socials dels diferents equipaments esportius municipals amb piscina coberta.

## 4.2. Els complexos esportius municipals a Espanya

### 4.2.1. Complex Esportiu Municipal 1

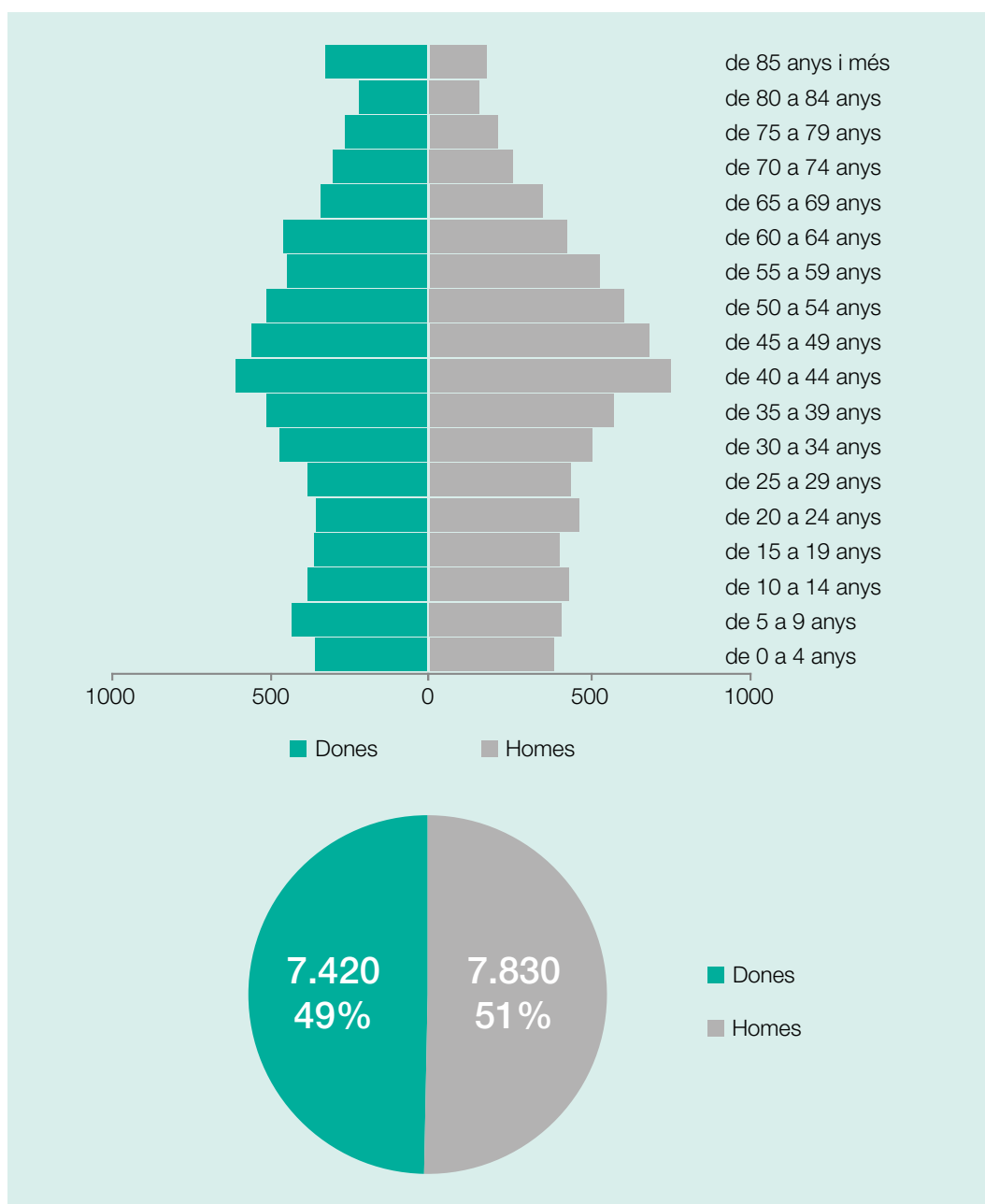
Tipus gestió	Contracte de serveis	Nº habitants	15.250
Any construcció	2002	Any inici contracte	2021
Inversió inicial (Iva inclòs)	Dades no disponibles	Inversió inicial municipal	Dades no disponibles
Inversió concessionària	No aplica	Subvencions per inversió	Dades no disponibles
Serveis inclosos en el contracte serveis	Activitats esportives aquàtiques i terrestres, servei de vigilància i socorrisme		
Espais esportius que conformen l'equipament	1 piscina coberta 25x12m, 1 vas complementari, 1 sala de fitness		
Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament	Possibilitat de fer activitats dirigides amb pagament complementari a una sala del pavelló		
M² totals espais esportius i serveis	587,50	M² CEM	587,50
Número persones abonades 2019	680,00	Número persones abonades 2021	670,00
% població abonada 2019	4,46%	% població abonada 2021	4,39%
Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)	34,80 €		
% abonaments base adult/a	Dades no disponibles	% abonaments amb descompte i familiar	Dades no disponibles
M² CEM / abonat 2019	1,16	M² CEM / abonat 2021	1,14
Hores setmanals AADD (sec i aigua)	Dades no disponibles	Hores setmanals cursets	44,00
Dades econòmiques any	<b>2019</b>		
Ingressos Totals	125.500,00 €	Despeses Totals	277.920,00 €
% abonaments s/ingressos	37,05%	% despesa subministraments s/despesa	29,15%
EBITDA (%)	-121,45%	% despesa personal s/ despesa	70,85%
EBITDA (€)	-152.420,00 €		
Dades econòmiques any	<b>2021</b>		
Ingressos Totals	130.000,00 €	Despeses Totals	279.783,00 €
% abonaments s/ingressos	36,92%	% despesa subministraments s/despesa	29,30%
EBITDA (%)	-115,22%	% despesa personal s/ despesa	70,70%
EBITDA (€)	-149.783,00 €		

## Característiques de l'equipament

- Aquest complex esportiu consta d'una piscina coberta amb vas complementari i una sala de fitness.
- L'equipament s'ubica al costat d'altres equipaments municipals com una escola i centre cívic així com a 100 metres de la zona esportiva amb un camp de futbol, les piscines d'estiu, i un pavelló municipal que compta amb sales d'activitats dirigides.
- La gestió d'aquesta piscina és realitzada mitjançant un contracte de serveis d'activitats esportives que engloba diferents equipaments esportius. S'ha estimat el valor corresponent a l'equipament objecte d'estudi per al present projecte.
- L'accés a l'equipament es realitza mitjançant abonaments de 10 o 20 entrades, cursos i activitats de pagament o un abonament anual que inclou l'accés il·limitat a la piscina. L'accés a la sala de fitness es realitza amb un abonament a part de la piscina, per tant, el pagament és per tipus d'espai i/o activitat que es realitza.
- Utilització de la instal·lació per part d'un club de natació amb un ús gratuït de l'espai establint una limitació horària de carrils disponibles. La natació formativa inicial es realitza des de l'ajuntament i el perfeccionament es realitza des de l'entitat esportiva.
- Programa de natació escolar i per instituts bonificat en la seva major part.
- Facilitat d'aparcament en la instal·lació esportiva. Majoritàriament, hi ha desplaçament amb cotxe. En canvi, hi ha poc ús de la bicicleta o els patinets derivat també per la climatologia en els mesos d'hivern.
- La instal·lació disposa de plaques solars com a suport al subministrament central de gas natural per a l'escalfament de l'aigua calenta sanitària. Fa 6 anys es va ajustar la temperatura de la piscina a un grau menys notant-se en el consum de subministrament. També, s'ha substituït la il·luminació per Leds.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- No hi ha competència privada ni en el municipi ni als municipis propers de la província. Tot i això, hi ha existència d'alguns centres privats especialistes en activitats de cos i ment i un gimnàs que desenvolupa activitats dirigides i ciclisme indoor que no s'ofereixen a títol municipal.
- Bona comunicació amb la capital de província veïna la qual disposa d'oferta pública i privada.
- Un 4,9% de la població utilitza abonaments regulars d'accés a la piscina. No es disposen dels abonaments específics de la sala de fitness.
- Àmbit d'influència major al comarcal amb persones usuàries provinents de diferents municipis.



### Programa d'activitats esportives

- La piscina coberta disposa d'una oferta d'activitats dirigides aquàtiques (pagament trimestral segons hores setmanals d'activitat), cursets de natació des de nadons fins a adults amb pagament per curset i natació lliure mitjançant abonaments.
- Hi ha dificultat de trobar tècnics esportius qualificats en el territori. En fer el canvi de personal propi a empresa de servei hi va haver una millora, però tot i això es manifesta que cada vegada hi ha més problemàtiques en cercar personal vàlid i polivalent, havent d'eliminar alguns torns d'activitat.
- Aquest fet dificulta oferir noves activitats demandades per la ciutadania.



- El fet de realitzar un contracte de serveis de diferents activitats i instal·lacions permet ampliar la jornada laboral del personal desenvolupant diferents activitats esportives.
- En l'àmbit del socorrisme augmenta aquesta necessitat de disposar de personal qualificat i responsable.

### Resultats economicofinancer

- Aproximadament el 37% dels ingressos de l'equipament són imputables a les quotes per abonaments, en els 2 anys objecte d'anàlisi.
- Pel que fa a les despeses, un 70% del total en els anys 2019 i 2021 són despeses de personal, per damunt de la mitjana del sector. D'altra banda, els subministraments d'ambdós anys se situen sobre un 29% del total.
- Des de l'ajuntament no s'ha realitzat mai un control dels ingressos i despeses dels equipaments esportius ni analitzat la seva rendibilitat de forma específica per unitats de cost.
- La voluntat municipal és la de garantir l'accessibilitat a la pràctica esportiva i a l'aprenentatge de la natació a la ciutadania amb preus accessibles. També s'evita fer competència a altres activitats esportives de caràcter privat del municipi.
- Les dades presentades en el present estudi de personal corresponen al personal esportiu de piscina així com el personal d'atenció al client i manteniment i neteja. Hi ha, però, contractes municipals de neteja que afecten a la instal·lació esportiva així com el suport de la brigada municipal no imputats en la despesa de personal. Tampoc es contempla cap cost de direcció esportiva.
- La inversió inicial de l'equipament va ser realitzada totalment per l'ajuntament sense rebre cap subvenció de les administracions de la província, comunitat autònoma ni del govern central.
- En els darrers anys s'ha realitzat la substitució de la coberta dels vasos així com la renovació de les màquines de fitness mitjançant compra. Es desestima la possibilitat de la compra/lloguer de maquinària de fitness i altres mitjançant renting per la complexitat administrativa que els suposa als ajuntaments petits.
- En el 2021, l'impacte de l'augment dels subministraments no va ser elevat a causa de les condicions contractuals amb els proveïdors. S'estima que aquest impacte serà més elevat en el 2022.

### Control de la gestió

- Hi ha un seguiment setmanal del funcionament de les activitats entre el tècnic responsable de l'ajuntament i la persona coordinadora del servei.
- Anualment es realitza una memòria de gestió del funcionament del servei des d'una perspectiva tècnica.

- No es realitza una planificació de la comunicació dels serveis esportius més enllà de l'actualització anual de les activitats i la seva promoció a inicis de temporada així com tampoc es disposa de perfils en xarxes socials.
- Referent a la disposició de plans de control (manteniment, reglament d'ús, etc.) es disposa de documentació bàsica però sense una planificació prèvia. Es considera que no hi ha un marc comú en relació a la normativa a la seva comunitat autònoma i manca formació i comunicació dins l'àmbit municipal per unificar processos. Dependència de la implicació de l'empresa de serveis en la millora de processos més enllà dels específics dels esportius del contracte.
- No es realitzen enquestes de satisfacció a les persones abonades. Existeixen sistemes de recollida de queixes i suggeriments i es dona resposta com més aviat millor.

**4.2.2. Complex Esportiu Municipal 2**

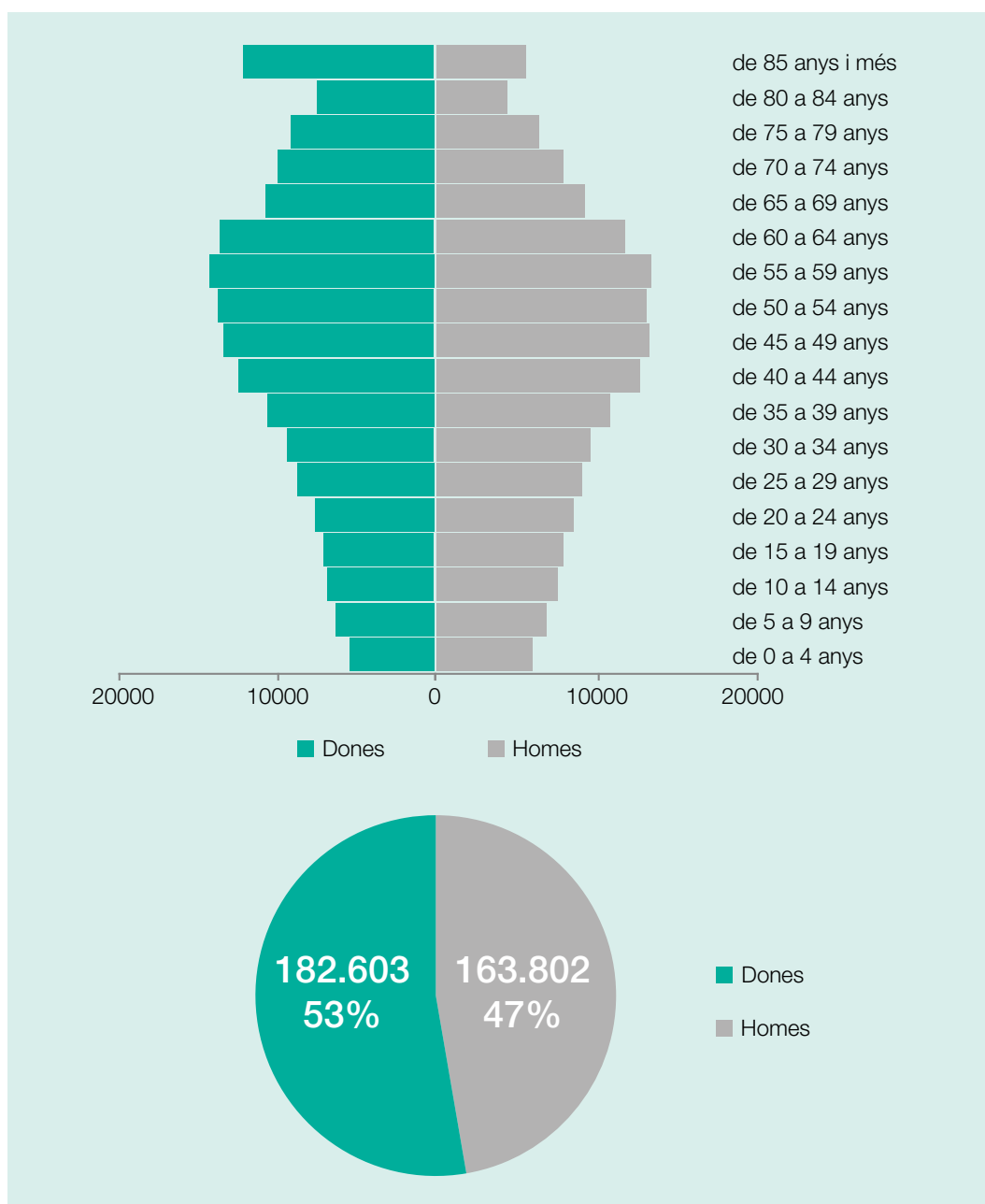
<b>Tipus gestió</b>	Gestió directa	<b>Nº habitants</b>	346.405
<b>Any construcció</b>	1988	<b>Any inici contracte</b>	1988
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	4.386.000,00 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	4.386.000,00 €
<b>Inversió concessionària</b>	No aplica	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	No aplica		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	Serveis esportius, serveis de manteniment i neteja		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 piscina coberta de 25m, 1 piscina descoberta, 1 sala de fitness, 5 sales d'activitats, 1 sala ciclisme indoor, 4 pistes de tennis, 2 pistes de frontó, 2 pistes squash, 1 rocòdrom, 1 camp de beisbol, 1 camp de futbol i 1 pavelló poliesportiu		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai de bar		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	44.273,61	<b>M² CEM (excepte camps poliesportius i pavelló)</b>	16.566,48
<b>Número persones abonades 2019</b>	Dades no disponibles	<b>Número persones abonades 2021</b>	8.446
<b>% població abonada 2019</b>	Dades no disponibles	<b>% població abonada 2021</b>	2,44%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	45,00 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	19,70%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	80,30%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,51
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	26,50	<b>Hores setmanals cursets</b>	32,00
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	721.947,87 €	<b>Despeses Totals</b>	396.559,56 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	79,67%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	38,94%
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	61,06%
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

## Característiques de l'equipament

- Els espais esportius que conformen el complex són variats i diferents, amb una piscina coberta, una piscina a l'aire lliure, una sala de fitness, cinc sales d'activitats dirigides, una sala de ciclisme indoor, quatre pistes de tennis, dues pistes de frontó, dues pistes d'esquaix, un rocòdrom, un camp de beisbol, un camp de futbol i un pavelló poliesportiu.
- Aquest equipament esportiu és gestionat per una societat municipal creada per l'ajuntament, que ha licitat un contracte de serveis a una empresa privada per la realització dels serveis esportius i els serveis de manteniment i neteja a la instal·lació esportiva.
- Els equipaments esportius d'aquest municipi es caracteritzen per estar conformats per diversos espais esportius exteriors (camps poliesportius i espais de raqueta), a banda dels espais d'aigua i les sales d'activitats dirigides.
- Es tracta d'equipaments molt macro que engloben una alta diversificació de serveis i activitats.
- Els principals usuaris dels equipaments són les persones abonades als diferents serveis esportius que s'ofereixen, així com les persones que realitzen curssets de natació.
- L'accés a les instal·lacions ve donat mitjançant els imports establerts a les ordenances del municipi.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- A nivell de competència, l'ens local intenta no oferir els serveis esportius que promou l'empresa privada perquè es tracta de què hi hagi una convivència entre àmbit públic i privat.
- El valor diferencial és que els poliesportius municipals disposen de piscina coberta que és el gran atractiu per a famílies i infants.



### Programa d'activitats esportives

- L'oferta d'activitats dirigides físiques no és molt àmplia, però en canvi, tenen un programa d'activitats esportives per a infants i adults: taekwondo, tennis, dansa urbana, rítmica, balls de saló i escalada.
- Pel que fa a les activitats dirigides aquàtiques, només hi ha oferta de dues activitats: aquafitness i aquacross.
- Disposen d'activitats esportives dirigides a col·lectius amb diversitat funcional.

- L'abonament més generalista és el que inclou l'accés a la piscina, i per fer servir els altres serveis complementaris, com la sala de fitness, les activitats dirigides, els espais de raqueta, etc., es requereix un pagament complementari.
- Els cursets de natació tenen una ocupació quasi del 80%, i en molts casos, hi ha llista d'espera, provocant que hi hagi saturació en la piscina coberta.

### Resultats economicofinancer

- Gairebé el 80% dels ingressos (dades de l'any 2021) de l'equipament provenen de les quotes d'abonament.
- Les despeses de personal representen el 61,06% del total de despeses, mentre que els subministraments (38,94%) tenen un pes major que en altres instal·lacions esportives sobre el total de despeses.
- La neteja de la piscina s'efectua per part de la societat municipal, i en el cas dels camps poliesportius són les mateixes entitats encarregades de mantenir-ho net, segons un acord intern entre entitat esportiva i corporació local.
- En el cas dels subministraments, en el plec de condicions s'estableix una tarifa fixa independentment del consum que es faci. Aquest import s'afegeix segons un històric, i l'empresa fa el pressupost sobre el preu de sortida amb un increment percentual de 2-3% a l'any. Això fa que la factura mensual no variï, i depenent del moment i els preus de mercat, l'empresa tindrà més o menys estalvis.
- Pel que fa a les inversions, normalment, l'empresa no està obligada a realitzar cap per contracte de serveis. La inversió per maquinària de fitness, reparació o conservació dels espais, és l'ajuntament qui s'encarrega a partir del pressupost de la societat municipal, i per l'ingrés dels abonaments (autofinançament).
- Tot i que la societat municipal intenta disposar d'un centre de cost per cada instal·lació, es fa complicat tenir les despeses identificades només del Complex amb la piscina, les sales i el gimnàs. Per aquest motiu, no s'han pogut mostrar aquestes dades ni tampoc l'EBITDA, perquè tota la part de manteniment, neteja i conservació està contractat a una altra empresa de serveis, que no és la mateixa que s'encarrega de la gestió dels serveis esportiu. Així doncs, només s'identifiquen les despeses de personal i les despeses en subministraments.

### Control de la gestió

- El control de la gestió es porta des d'una societat municipal, que no és directament l'ajuntament i actua com a òrgan gestor de tots els equipaments esportius municipals de la ciutat. Aquesta societat es divideix en 3 àrees: infraestructures i manteniment, àrea esportiva, i àrea suport administratiu. Així, la societat disposa d'una persona responsable per cada centre, que és el contacte amb l'empresa adjudicatària. A més, hi ha una plantilla fixa de personal propi molt elevada que permet tot el control i gestió municipal.
- El seguiment i control econòmic de les persones abonades i inscripcions es fa a partir de la societat. L'empresa només s'encarrega de la prestació del servei, i ajuda en la gestió de l'equipament.

- El model de gestió d'aquest municipi té com a característica diferenciadora que tota l'activitat esportiva es gestiona de forma directa, però hi ha 3 grans contractes de serveis per als diferents poliesportius que són: serveis esportius, serveis de manteniment i neteja i serveis de jardineria per a camps de futbol, que ho gestionen empreses especialitzades diferents.
- Els equipaments esportius no compten amb excessiva activitat a les xarxes socials ni disposen de web pròpia.
- El reglament d'ús de la instal·lació esportiva es pot consultar a la pàgina web de l'ajuntament.
- No es disposa informació dels contractes de manteniment.

### 4.2.3. Complex Esportiu Municipal 3

Tipus gestió	Contracte de concessió de serveis	Nº habitants	186.064
Any construcció	2005	Any inici contracte	2020
Inversió inicial (Iva inclòs)	Dades no disponibles	Inversió inicial municipal	Dades no disponibles
Inversió concessionària	2.500.000,00 €	Subvencions per inversió	Dades no disponibles
Cànon municipal	Dades no disponibles		
Serveis inclosos en el contracte serveis	No aplica		
Espais esportius que conformen l'equipament	3 piscines cobertes, 1 sala de fitness, 4 sales d'activitats dirigides, 1 sala ciclisme indoor		
Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament	Espai de bar, espai per entitats i espai de fisioteràpia i zona SPA		
M² totals espais esportius i serveis	1.391,44	M² CEM (excepte pista de gel)	1.391,44
Número persones abonades 2019	Dades no disponibles	Número persones abonades 2021	854,00
% població abonada 2019	Dades no disponibles	% població abonada 2021	0,46%
Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)	60,00 €		
% abonaments base adult/a	64,99%	% abonaments amb descompte i familiar	35,01%
M² CEM / abonat 2019	Dades no disponibles	M² CEM / abonat 2021	0,61
Hores setmanals AADD (sec i aigua)	105,00	Hores setmanals cursets	7,50
Dades econòmiques any	<b>2019</b>		
Ingressos Totals	Dades no disponibles	Despeses Totals	Dades no disponibles
% abonaments s/ingressos	Dades no disponibles	% despesa subministraments s/despesa	Dades no disponibles
EBITDA (%)	Dades no disponibles	% despesa personal s/ despesa	Dades no disponibles
EBITDA (€)	Dades no disponibles		
Dades econòmiques any	<b>2021</b>		
Ingressos Totals	528.600,00 €	Despeses Totals	1.827.000,00 €
% abonaments s/ingressos	56,75%	% despesa subministraments s/despesa	21,40%
EBITDA (%)	-245,63%	% despesa personal s/ despesa	52,49%
EBITDA (€)	-1.298.400,00 €		

No es disposa informació de l'any 2019 perquè el CEM estava en procés de remodelació.

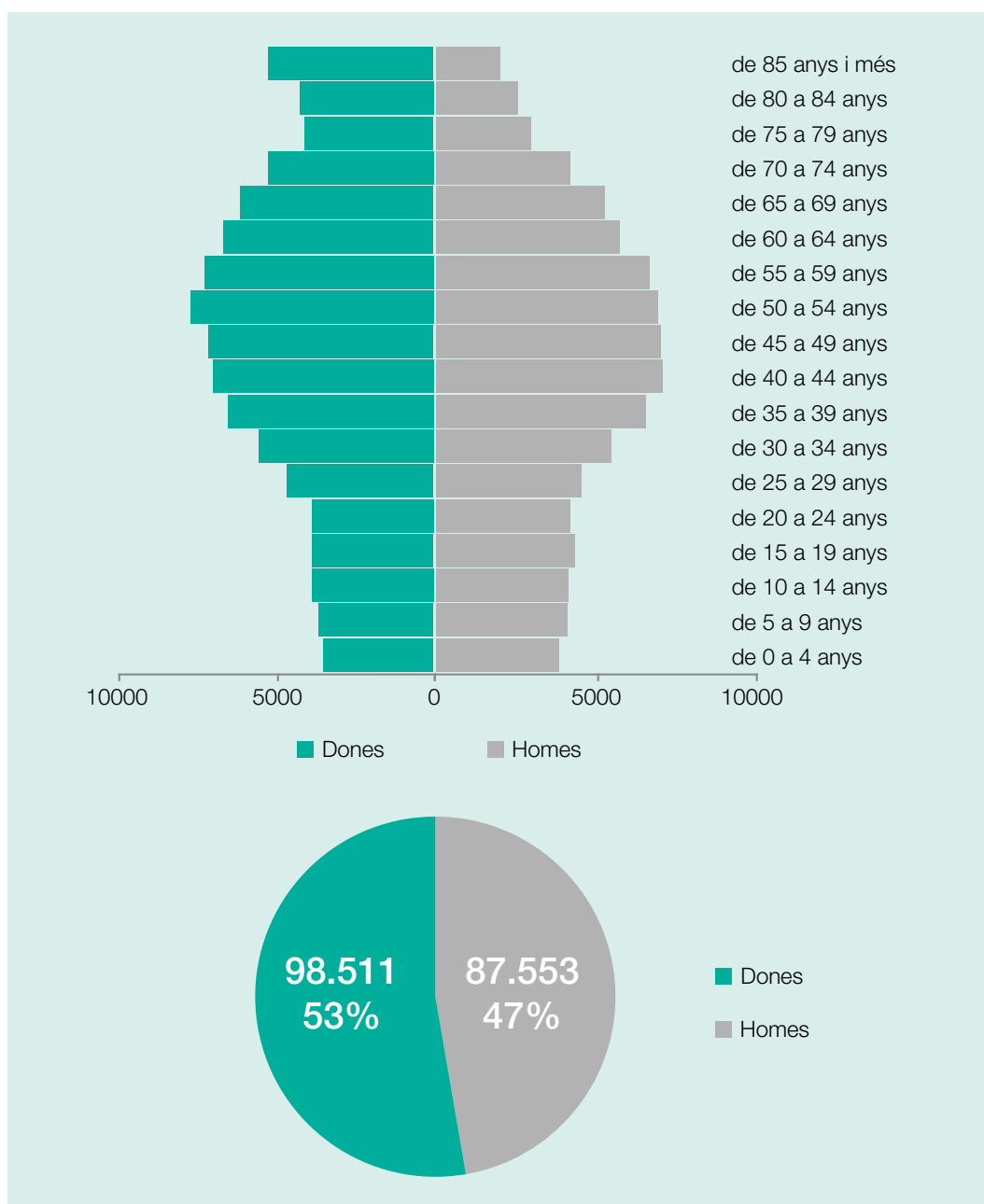


## Característiques de l'equipament

- Aquest complex es caracteritza per tenir una elevada làmina d'aigua, ja que compta amb 3 piscines cobertes. A més, l'equipament té altres espais esportius com una sala de fitness, quatre sales d'activitats dirigides i una sala de ciclisme indoor.
- L'equipament esportiu és gestionat per una empresa privada mitjançant un contracte de concessió de serveis amb inversió realitzada completament per l'empresa concessionària.
- El centre es va construir l'any 2005, però l'any 2019 es va fer una remodelació integral de la coberta, i a més s'han renovat de forma completa totes les instal·lacions: sanejament, ventilació, electricitat, telecomunicacions, aigua, etc.
- Una de les principals actuacions ha sigut la remodelació de la sala de fitness amb una ampliació fins als 700m<sup>2</sup>. Aquesta renovació ha permès que la sala disposi de zones diferenciades pel treball de musculació, cardiovascular i entrenament funcional, i a més equipat amb màquines d'última generació.
- Una de les piscines cobertes és recreativa perquè compta amb una estructura de tobogans petits per als infants.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- En un radi d'influència de 3 a 8 km, hi ha altres instal·lacions esportives, però que no disposen de piscina coberta.
- Tot i la competència, l'índex de demanda és elevat perquè la població es considera activa.



### Programa d'activitats esportives

- En aquest complex, la política de preus es basa en un abonament que inclou l'accés a la piscina, al gimnàs fitness i a les activitats dirigides.
- El percentatge de persones abonades és inferior a l'1% perquè les dades que es disposen són de l'any 2021, i en aquell moment el centre esportiu encara estava en obres parcials i es tenen en compte les persones abonades del propi centre que conviuen amb la targeta esportiva municipal (més de 2.000 persones usuàries amb un accés regular).

## Resultats economicofinancer

- El 56,75% del total d'ingressos de l'equipament prové de les quotes d'abonament.
- El 52,49% del total de les despeses són referents a les despeses de personal, mentre que el 21,40% del total són en concepte de subministraments.
- Es considera que és un centre esportiu no madur, ja que l'any 2021 s'ha reformat i encara està en procés de consolidació. Per aquest motiu, el resultat d'explotació és negatiu i es requereix una aportació municipal per reequilibrar fins que s'arribi al nombre de persones usuàries òptim.
- L'empresa va rebre una aportació municipal de 600.000,00 € l'any 2021, per tal de reequilibrar la pèrdua de persones abonades i el tancament de la instal·lació durant el temps de reforma.

## Control de la gestió

- La instal·lació disposa d'un bar-cafeteria que està contractat a una altra empresa especialitzada en aquest sector.
- L'empresa adjudicatària va començar l'any 2020 a gestionar el centre, a causa de la inversió i reforma integral d'aquest. El seguiment i control de la gestió es fa directament amb l'ens local, amb la coordinació del centre i el personal responsable de l'ajuntament a través de reunions trimestrals i enviament de documentació.
- L'equipament disposa de Facebook, Twitter i Instagram com a eines de comunicació i promoció. Es destaca la proactivitat de l'empresa adjudicatària pel que fa a les xarxes socials.
- El reglament d'ús de la instal·lació es pot consultar a la pàgina web de l'ajuntament i és comú per a tots els equipaments esportius del municipi, siguin gestionats de forma directa o indirecta.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.2.4. Complex Esportiu Municipal 4**

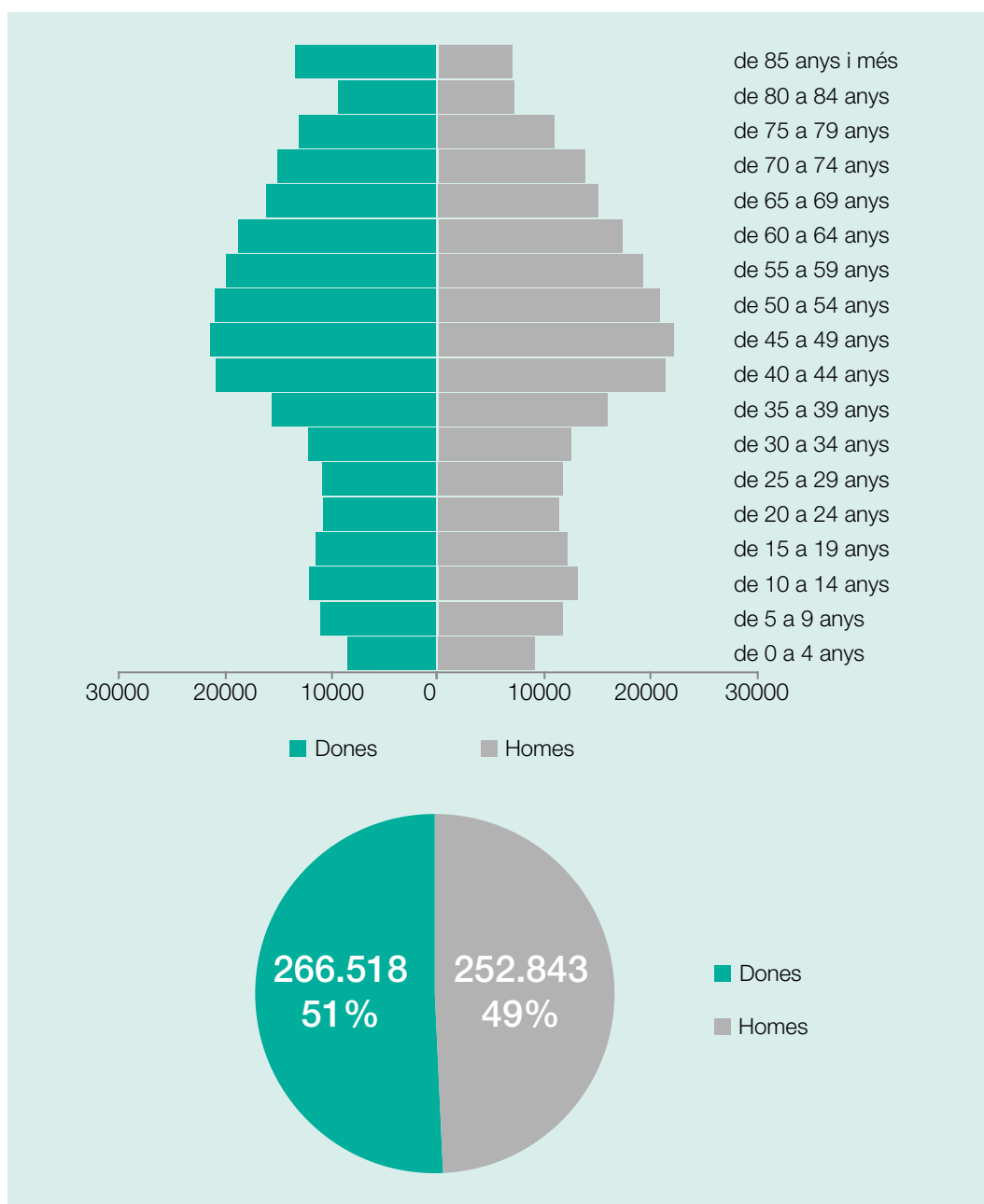
<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	519.361
<b>Any construcció</b>	2006	<b>Any inici contracte</b>	2006
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	Dades no disponibles	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Dades no disponibles		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	4 piscines cobertes, 2 piscines exteriors, 1 sala de fitness, 7 sales d'activitats dirigides, 1 sala ciclisme indoor, 5 pistes de pàdel cobertes i 2 descobertes, 1 pista de patinatge sobre gel		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Zona de SPA, espai de fisioteràpia, dietètica i àrea comercial		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	3.564,00	<b>M² CEM (excepte pista de gel)</b>	2.964,00
<b>Número persones abonades 2019</b>	Dades no disponibles	<b>Número persones abonades 2021</b>	7.773,00
<b>% població abonada 2019</b>	Dades no disponibles	<b>% població abonada 2021</b>	1,50%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	41,70 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	46,18%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	53,82%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	2,62
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	Dades no disponibles	<b>Hores setmanals cursets</b>	85,00
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	3.360.500,00 €	<b>Despeses Totals</b>	2.614.600,00 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	68,65%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	22,81%
<b>EBITDA (%)</b>	22,20%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	46,18%
<b>EBITDA (€)</b>	745.900,00 €		

## Característiques de l'equipament

- El complex es caracteritza per comptar amb un elevat nombre d'espais esportius. Així doncs, l'equipament disposa de quatre piscines cobertes, dues piscines a l'aire lliure, una sala de fitness, set sales d'activitats dirigides, una sala de ciclisme indoor, cinc pistes de pàdel cobertes i dues de descobertes, i una pista de patinatge sobre gel.
- Aquest equipament esportiu és gestionat amb un contracte de concessió administrativa des de l'any 2006 amb la inversió realitzada de forma integral per part de l'empresa concessionària.
- Es tracta d'un complex dels més grans d'Europa que va ser creat com a centre esportiu multigeneracional, amb l'objectiu de voler acabar amb la segmentació per edats.
- Com a tret diferencial, es tracta d'una instal·lació que disposa d'un espai complementari de pista de gel que en els mesos de primavera i estiu es converteix en una instal·lació per a practicar el patinatge sobre rodes.
- Tot i que les principals persones usuàries de la instal·lació són les abonades, es tracta d'un centre amb múltiples agents benefactors, des de cursetistes de natació fins a clubs esportius.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- En una distància d'entre 5 i 10 km hi ha altres gimnasos esportius privats que ofereixen una pràctica diferenciada a la del complex esportiu.
- El complex compta amb un nombre elevat de persones abonades, tot i que el % sobre el total de la població sigui menor, pel fet que es tracta d'un municipi gran amb diversitat de centres esportius.
- L'índex de baixes anuals està a prop dels 3.500, amb una alta rotació de persones abonades cada any.



### Programa d'activitats esportives

- Centre esportiu amb varietat de sales esportives que engloba una totalitat de 350 classes d'activitats dirigides a la setmana, incloses en l'abonament.
- A banda de l'oferta d'activitats dirigides, l'equipament ofereix cursets i escola de natació, pàdel i patinatge en línia (en els mesos de primavera i estiu).  
A més, l'equipament disposa d'una oferta complementària d'oci com esdeveniments, campus esportius, festes d'aniversari, visites per a escoles i instituts, i una àrea comercial.

## Resultats economicofinancer

- La principal font d'ingressos són els abonaments periòdics amb quasi un 70% (3.360.500€) sobre el total d'ingressos. Els abonaments d'adult per a les característiques i serveis que ofereix el centre segueixen el principi d'accessibilitat, com a complex esportiu municipal.
- El personal treballador representa el 46,18% del total de les despeses amb un volum elevat de personal que requereix una gestió eficient i coordinada entre els diferents serveis.
- A causa de l'increment dels costos energètics (un 22,18% del total de les despeses), en la temporada següent la pista de gel no s'obrirà perquè es fa inviable el seu manteniment.

## Control de la gestió

- L'equipament compta amb un bar que és gestionat per la mateixa empresa concessionària, diversificant així les fonts d'ingressos.
- L'empresa que gestiona aquesta instal·lació, també disposa de centres a altres comunitats autònomes, i per dur a terme un seguiment de qualitat, disposa d'un equip format per la coordinació del centre i un responsable de zona.
- Pel que fa al seguiment de l'equipament quant a la informació econòmica, social, i esportiva, es fa a través d'un mecanisme intern d'indicadors que després es traspassen diàriament a l'ens local.
- L'equipament esportiu disposa de les xarxes socials Facebook, Twitter i Instagram per a realitzar la promoció i les comunicacions pertinents.
- El reglament d'ús es pot consultar a la pàgina web del complex.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.2.5. Complex Esportiu Municipal 5**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió administrativa	<b>Nº habitants</b>	419.366
<b>Any construcció</b>	2006	<b>Any inici contracte</b>	2006
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	8.508.732,40 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	8.508.732,40 €	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Dades no disponibles		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	2 piscines cobertes, 1 sala de fitness, 2 sales d'activitats dirigides, 1 sala ciclisme indoor, 10 pistes de pàdel		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai de bar, espai de fisioteràpia i servei dietètica i nutrició		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	3.597,92	<b>M² CEM</b>	3.597,92
<b>Número persones abonades 2019</b>	2.822,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	1.501,00
<b>% població abonada 2019</b>	0,67%	<b>% població abonada 2021</b>	0,36%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	51,15 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	77,55%	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	22,45%
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	0,78	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,42
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	100,00	<b>Hores setmanals cursets</b>	Dades no disponibles
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	1.742.076,52 €	<b>Despeses Totals</b>	1.191.852,23 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	76,75%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	17,22%
<b>EBITDA (%)</b>	31,58%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	45,55%
<b>EBITDA (€)</b>	550.224,29 €		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	851.691,65 €	<b>Despeses Totals</b>	945.901,73 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	67,54%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	14,15%
<b>EBITDA (%)</b>	-11,06%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	44,92%
<b>EBITDA (€)</b>	-94.210,08 €		

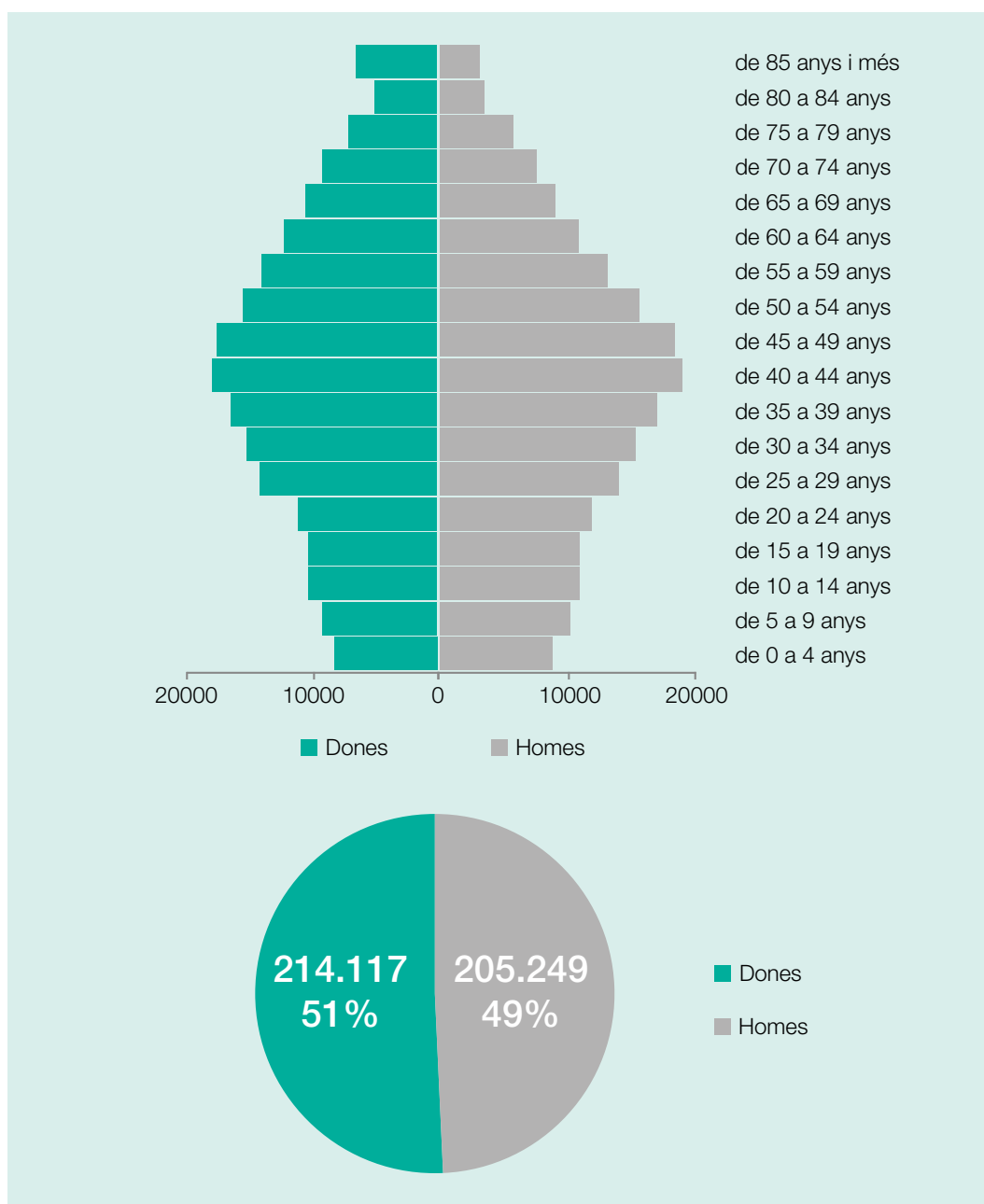


## Característiques de l'equipament

- Els espais esportius que formen part del complex són dues piscines cobertes, una sala de fitness, dues sales d'activitats dirigides, una sala de ciclisme indoor i deu pistes de pàdel.
- Aquest equipament esportiu és gestionat amb un contracte de concessió administrativa des de l'any 2006 amb la inversió realitzada de forma integral per part de l'empresa concessionària.
- El complex compta amb un espai d'entrenament funcional exterior, però amb una cobertura portàtil per condicions climàtiques adverses.
- L'empresa concessionària l'any 2018 va externalitzar les 10 pistes de pàdel exteriors al club de pàdel local perquè dinamitzes l'espai i creés la marca de ciutat.
- En 4 de les pistes està integrada la màxima tecnologia per poder jugar competicions nacionals i internacionals, i a més ser un centre de referència de pàdel al municipi, i crear una escola d'alta competició.
- L'equipament esportiu té un total de 3.597 metres d'instal·lacions esportives.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- El complex compta un nombre elevat de persones abonades, tot i que el % sobre el total de la població sigui menor, pel fet que es tracta d'un municipi gran amb diversitat de centres esportius.
- La xifra d'abonaments va baixar ostensiblement de l'any 2019 (2.822 abonaments) a l'any 2021 (1.501 abonaments), ja que el 2021 va ser un any de recuperació post-pandèmia, i també per l'alta competitivitat de gimnasos low cost presents en l'àrea d'influència.
- El centre esportiu està situat a la perifèria d'un nucli urbà amb una població de més de 400.000 habitants. La via de comunicació preferent per arribar a l'equipament és a partir de vehicle propi, ja que es compta amb un pàrquing privat.



### Programa d'activitats esportives

- Centre esportiu amb varietat d'espais que engloba una totalitat de 87 hores d'activitats de sala i 14 hores d'activitats d'aigua.
- Oferta d'activitats dirigides enfocades tant al públic adult com als infants i joves.
- L'equipament, a més d'oferir entrenaments personalitzats i serveis esportius, també compta amb un servei de nutrició i de fisioteràpia.
- Existència de cursos de natació per a tots els nivells i edats, així com una escola de pàdel tant per infants com adults.

## Resultats economicofinancer

- La principal font d'ingressos són els abonaments periòdics amb un 76,75% sobre el total d'ingressos, sent aquesta xifra per l'any 2019.
- L'any 2021, el complex està afectat per la reducció d'abonaments a causa de la pandèmia i encara no s'ha recuperat, per això els abonaments periòdics passen a representar un 67,54% sobre el total d'ingressos.
- La neteja està subcontractada a una empresa externa, per tant, com a recursos propis de personal només compten amb l'àrea de manteniment.
- La partida de personal, que representa un 45,55% l'any 2019 i un 44,92% l'any 2021 està formada pel personal administratiu, esportiu, de recepció, de manteniment i una part de contractació d'autònoms i altres serveis professionals.
- L'any 2021, l'empresa que gestiona l'equipament va rebre un ingrés complementari de l'ajuntament en concepte de subvenció de 3.699,60€, suposadament per l'impacte de la pandèmia.
- Pel que fa a les despeses de subministraments, aquestes van disminuir de l'any 2019 (17,22% sobre el total de despeses) a l'any 2021 (14,15%), degut a un ajustament de l'horari d'obertura causat per la pandèmia de la COVID-19.

## Control de la gestió

- L'equipament compta amb un bar que es va rescindir el contracte fa uns mesos i ara està pendent de ser externalitzat a una altra empresa.
- L'empresa concessionària té un conveni amb el club de pàdel local per fer ús i dinamitzar les pistes de pàdel de l'equipament en concepte de lloguer.
- La instal·lació segueix la normativa actual i disposa d'un reglament d'ús i de pla de manteniment.
- Realització de campanyes de promoció i comercialització per captar més socis a partir de les xarxes socials Facebook, Instagram i Twitter, i la web oficial.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.2.6. Complex Esportiu Municipal 6**

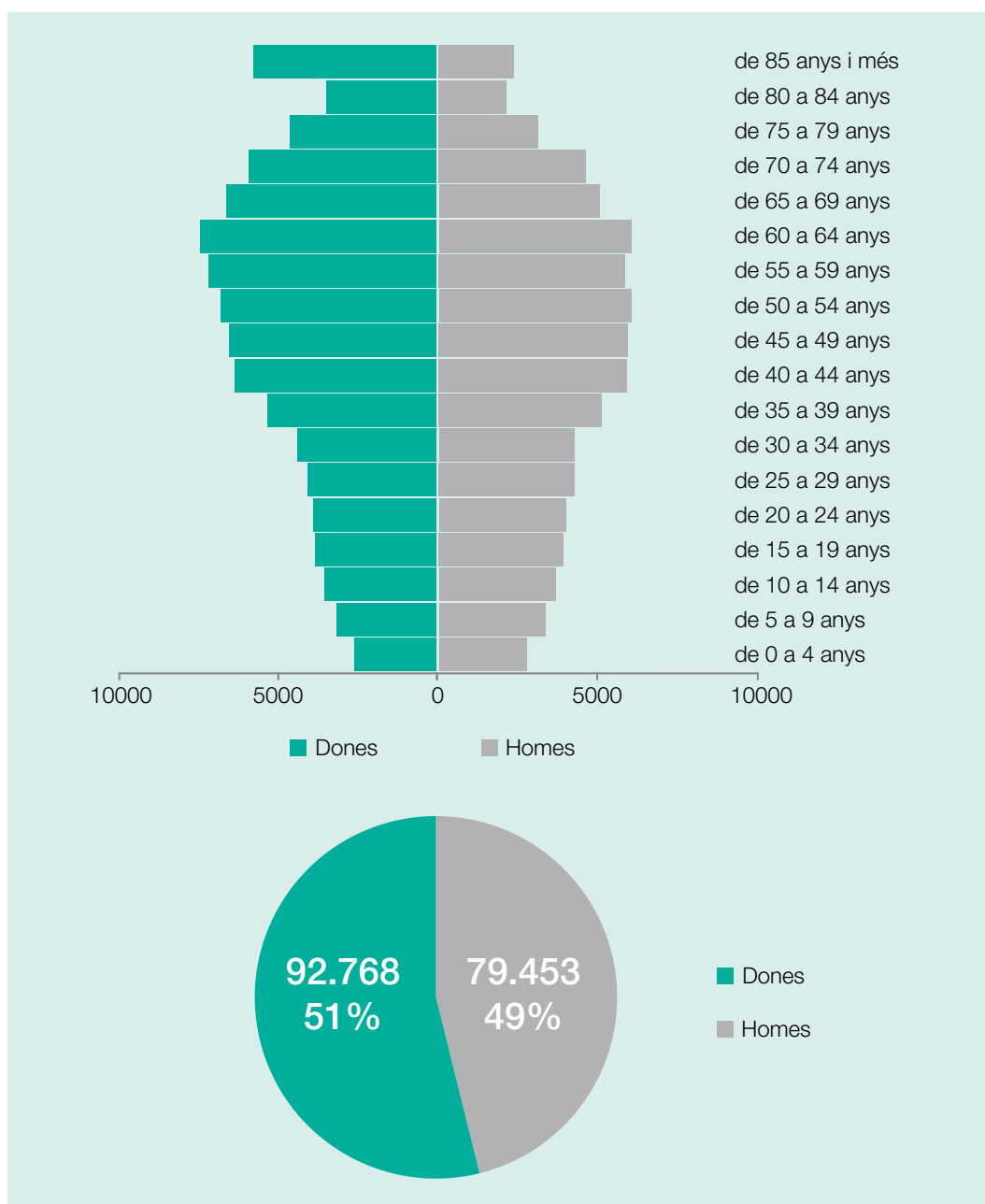
Tipus gestió	Contracte de concessió de serveis	Nº habitants	172.221
Any construcció	1990	Any inici contracte	2020
Inversió inicial (Iva inclòs)	Dades no disponibles	Inversió inicial municipal	Dades no disponibles
Inversió concessionària	Dades no disponibles	Subvencions per inversió	Dades no disponibles
Cànon municipal	Dades no disponibles		
Serveis inclosos en el contracte serveis	No aplica		
Espais esportius que conformen l'equipament	4 piscines cobertes, 1 sala de fitness, 3 sales d'activitats dirigides, 1 sala ciclisme indoor, 6 pistes de pàdel		
Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament	Espai de fisioteràpia i servei dietètica i nutrició. Espai d'estètica i zona exterior		
M² totals espais esportius i serveis	10.000,00	M² CEM	10.000,00
Número persones abonades 2019	2.845,00	Número persones abonades 2021	2.901,00
% població abonada 2019	1,65%	% població abonada 2021	1,68%
Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)	45,00 €		
% abonaments base adult/a	Dades no disponibles	% abonaments amb descompte i familiar	Dades no disponibles
M² CEM / abonat 2019	0,28	M² CEM / abonat 2021	0,29
Hores setmanals AADD (sec i aigua)	88,20	Hores setmanals cursets	Dades no disponibles
Dades econòmiques any	<b>2019</b>		
Ingressos Totals	3.111.638,65 €	Despeses Totals	2.786.072,04 €
% abonaments s/ingressos	63,83%	% despesa subministraments s/despesa	13,44%
EBITDA (%)	10,46%	% despesa personal s/ despesa	59,59%
EBITDA (€)	325.566,61 €		
Dades econòmiques any	<b>2021</b>		
Ingressos Totals	2.297.975,93 €	Despeses Totals	2.332.334,63 €
% abonaments s/ingressos	61,38%	% despesa subministraments s/despesa	18,86%
EBITDA (%)	-1,50%	% despesa personal s/ despesa	57,63%
EBITDA (€)	-34.358,70 €		

## Característiques de l'equipament

- L'equipament esportiu compta amb quasi 10.000 metres quadrats d'instal·lacions esportives i una zona d'aigües de 3.500 m<sup>2</sup> entre les 4 piscines cobertes, tenint en compte que una d'elles té un tobogan.
- El centre esportiu disposa de 6 pistes de pàdel, quatre d'elles cobertes i les altres dues restants descobertes. A més, l'equipament també compta amb una sala de fitness, tres sales d'activitats dirigides i una sala de ciclisme indoor.
- L'empresa concessionària, va adquirir aquest equipament esportiu fa 2 anys, i va aprofitar per fer inversions de millora, ja que es tracta d'un centre amb antiguitat.
- S'han destinat aproximadament 2 milions d'euros en digitalització, millora i adequació dels espais esportius, així com de dotar al complex de nou equipament esportiu.
- L'equipament esportiu compta amb una zona d'SPA urbà amb tractaments facials i corporals, i zona d'hidromassatge.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- L'equipament esportiu té un gran volum de persones abonades, tot i que el % sobre la població total no és molt elevat, fet que ve esdevingut per la grandària del municipi.
- El centre esportiu està situat en una zona costanera ocupant una gran extensió de metres quadrats. La seva ubicació al costat d'altres zones esportives i verdes ajuda a que la població es desplaci per fer pràctica esportiva.
- L'equipament compta amb pàrquing però també té altres vies d'accés amb transport públic.



### Programa d'activitats esportives

- Abans de la pandèmia el centre esportiu comptava aproximadament amb un total de 4.000 persones abonades, i aquestes xifres s'han reduït entre un 10 i 15%. Així, l'any 2021, el nombre d'abonaments periòdics està entre 2.800 i 3.000.
- Es tracta d'un centre esportiu amb varietat d'espais que engloba una totalitat de 77 hores d'activitats de sala i 12 hores d'activitats d'aigua.
- L'equipament disposa d'una oferta esportiva variada, no només a través de les activitats dirigides i cursets de natació, sinó que també desenvolupa activitats exteriors

amb pagament complementari, activitats de fitness especialitzades i campus esportius infantils.

- A banda de les activitats destinades al públic adult, també hi ha activitats específiques per als joves, a més d'un club familiar destinat a fer activitats conjuntes entre infants i famílies.

### Resultats economicofinancer

- La principal font d'ingressos són els abonaments periòdics sent el 63,83% sobre el total d'ingressos l'any 2019 i el 61,38% l'any 2021. Tot i això, quasi un 20% del total dels ingressos són per altres serveis com el lloguer d'instal·lacions, la venda de material esportiu i serveis personals.
- Els subministraments han sofert un augment considerable en els darrers anys, ja que a l'any 2019, aquests representaven un 13,44% sobre el total de despeses, però en l'any 2021 ha incrementat fins un 18,86%.
- El personal representa un 59,59% del total de despeses l'any 2019 i un 57,63% del total de despeses l'any 2021, tenint en compte la grandària del centre esportiu, aquest donava feina a quasi 70 treballadors/es.
- L'empresa concessionària a més del personal per àrees, també disposa d'una partida per tot el personal que ofereix serveis mèdics, fisioteràpia, dietètica i estètica, i d'altres serveis puntuals.
- L'equipament esportiu es considera que està en uns marges de rendibilitat baixos amb un EBITDA positiu del 10,46% a l'any 2019.

### Control de la gestió

- La modalitat d'accés per entrar a l'equipament és a partir d'una polsera individual.
- L'empresa concessionària és l'encarregada de gestionar les campanyes de comunicació i comercialització a través de les xarxes socials de Facebook, Twitter, Instagram i Youtube. A més, el centre esportiu disposa d'una aplicació mòbil pròpia per fer la inscripció a les activitats dirigides.
- L'equipament compta amb tota la documentació relativa al compliment de la normativa tècnica i d'instal·lacions esportives, així com els contractes de manteniment.
- El reglament d'ús del complex es pot consultar a la seva pàgina web.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.2.7. Complex Esportiu Municipal 7**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de concessió de serveis	<b>Nº habitants</b>	27.658
<b>Any construcció</b>	1999	<b>Any inici contracte</b>	2022
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	2.945.309,04 €	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	1.945.309,04 €	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	Dades no disponibles		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	No aplica		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament</b>	1 sala de fitness i 2 piscines cobertes: una de 16,50 x 25 i l'altra de 6 x 12,50. Es projecta l'ampliació del gimnàs amb 1 sala de fitness i 2 d'activitats dirigides.		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Zona de saunes i banys de vapor (anterior obra ampliació). Es projecta ampliació d'altres espais complementaris a la pràctica com sales polivalents i oficines.		
<b>M² totals espais esportius i serveis</b>	1.488,58	<b>M² CEM</b>	1.488,58
<b>Número persones abonades 2019</b>	Dades no disponibles	<b>Número persones abonades 2021</b>	2.619,00
<b>% població abonada 2019</b>	Dades no disponibles	<b>% població abonada 2021</b>	9,47%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	39,99 €		
<b>% abonaments base adult/a</b>	Dades no disponibles	<b>% abonaments amb descompte i familiar</b>	Dades no disponibles
<b>M² CEM / abonat 2019</b>	Dades no disponibles	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,57
<b>Hores obertura setmanal</b>	89,50		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any</b>	<b>2021</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	1.061.425,49 €	<b>Despeses Totals</b>	691.285,40 €
<b>% abonaments s/ingressos</b>	90,18%	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	19,53%
<b>EBITDA (%)</b>	34,87%	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	71,65%
<b>EBITDA (€)</b>	370.140,09 €		

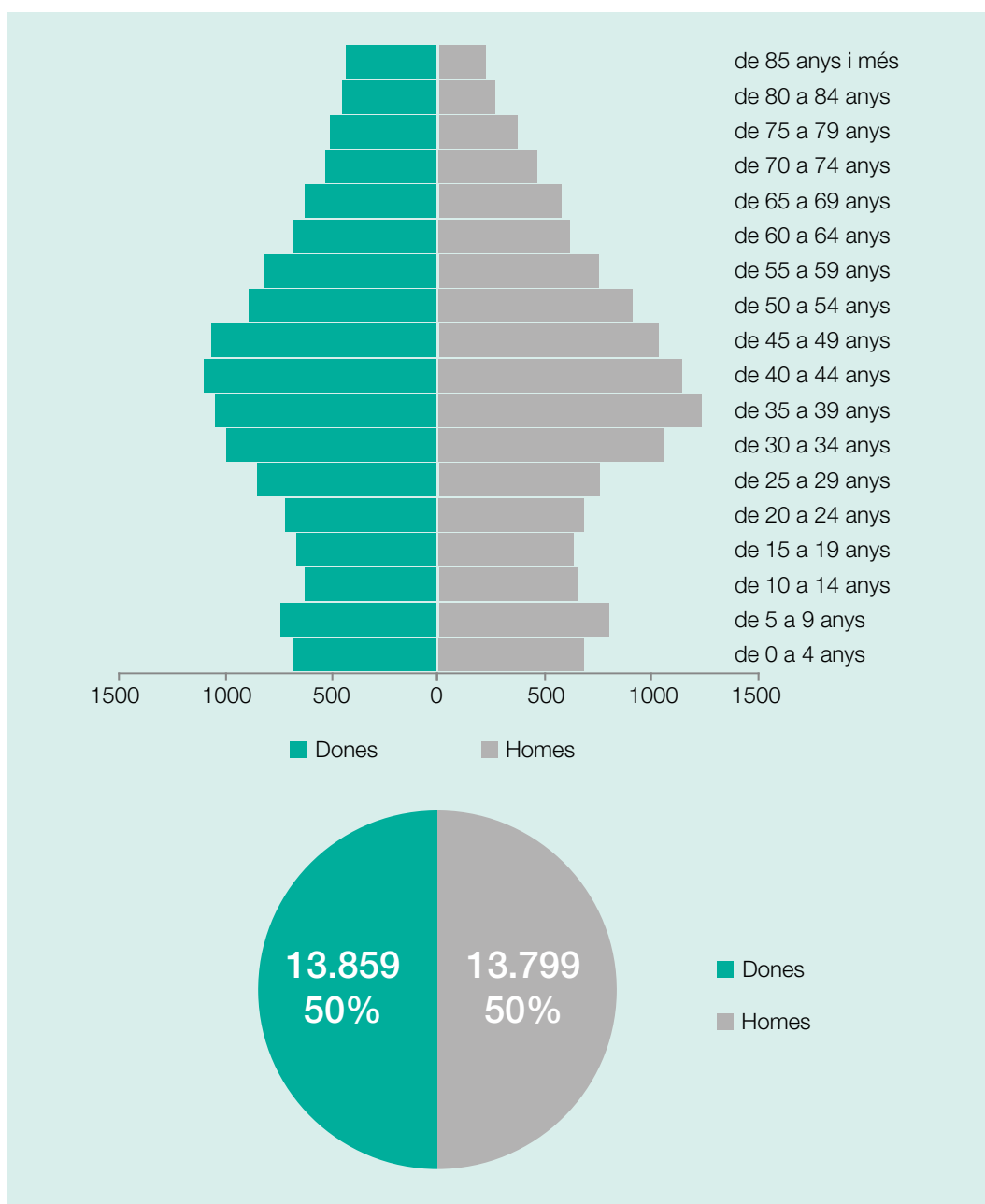


## Característiques de l'equipament

- L'equipament és gestionat per una empresa privada mitjançant un contracte de concessió de serveis. La inversió d'aquest equipament es va realitzar de forma conjunta entre l'ajuntament i l'empresa concessionària.
- Anteriorment a la reforma i ampliació, l'equipament constava de dues piscines cobertes, una de 16,50mx25m i una altra de 6mx12,50m, una zona de sauna i banys de vapor i espais complementaris i una graderia en la planta superior. El solar on es troba l'equipament actual forma part del conjunt de la zona esportiva (22.750m<sup>2</sup>), de la qual s'ocupa 1.488,58m<sup>2</sup> amb la piscina coberta, 281,72m<sup>2</sup> pels vestidors de la pista d'atletisme. La resta d'espais queden distribuïts en la pròpia pista d'atletisme, camp de futbol i zona verda.
- Cal tenir en compte que durant l'any de pandèmia va ser tancada al públic sense que hi hagués cap empresa gestora dels serveis, afegint la necessitat de realitzar diferents actuacions pendents d'alta incidència i importància, motiu pel qual l'any 2021 es va publicar l'anunci inicial que dona lloc a l'adjudicació i a les posteriors fases del procés contractual.
- Entre les actuacions mínimes a realitzar pel nou concessionari, deixant de banda les de caràcter constructiu o instal·lacions tècniques, a nivell de reforma i ampliació d'espai esportiu es requereix l'ampliació del gimnàs amb una sala de fitness i dues sales d'activitats dirigides, a part d'altres espais complementaris a la pràctica com sales polivalents i oficines.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- La població on s'ubica l'equipament esportiu té una població de 27.658 persones.
- Actualment no existeix ningun competidor low cost a l'àrea d'influència. Sí hi ha centres més propers (a 350m) de rang superior al low cost i de diferent tipologia i oferta de serveis.



### Programa d'activitats esportives

- El projecte de reforma i ampliació té l'objectiu de donar resposta tant a la necessitat actual com la demanda amb finalitat socials de salut i lleure esportiu, permetent la realització d'un alt volum d'activitat de gran diversitat podent abastar un rang ampli de la població:
  - Natació tot l'any per infants, joves i adults.
  - Classes dirigides de diferent tipologia.
  - Entrenament de força, resistència, flexibilitat i velocitat a la sala de fitness.
  - Activitat en un espai polivalent i nou dedicat al lleure esportiu aquàtic.

## Resultats economicofinancer

- L'any 2021 els abonaments representen un 90,18% del total d'ingressos de l'equipament esportiu.
- Pel que fa a les despeses, el personal compta amb un percentatge per damunt de la mitja del sector, amb un 71,65% sobre el total de despeses.
- Els subministraments l'any 2021 són un 19,53% sobre el total de les despeses.
- Es planteja la unificació del funcionament de manera que a través dels abonaments mensuals s'englobin els diferents serveis i activitats específiques del centre esportiu.
- A nivell de compte d'explotació, per als primers 5 anys del contracte, s'estimen uns ingressos de 1.049.941,38€ (IVA exclòs) davant unes despeses de 735.821,51€ (IVA exclòs).
- Cal tenir en compte que el pressupost estimat per a la totalitat d'obres ascendeix a 2.945.309,04€.
- Alhora, l'ajuntament aportarà 1.000.000€ per a la reforma, actualització i ampliació del centre. I també 150.000€ anuals en cadascun dels 24 anys de contracte.

## Control de la gestió

- Serà l'adjudicatari el que haurà de realitzar tota l'obra de reforma i ampliació i aportar tot l'equipament necessari per a la gestió del servei.
- A la finalització del termini contractual, el concessionari haurà de lliurar a l'administració les infraestructures en perfecte estat d'ús, i per això haurà de programar el seu calendari d'actuacions de reposició i substitució per aconseguir aquesta fita d'acord a l'article 291 de la LCSP.
- L'empresa concessionària estarà obligada durant tota la vigència del contracte al compliment de tota la normativa vigent aplicable actual així com futures actualitzacions legislatives que incideixin, sobretot en àmbit laboral; en matèria de seguretat, higiene, salut i respecte del compliment de la legislació mediambiental aplicable a instal·lacions esportives.
- El reglament d'ús de la instal·lació esportiva es pot consultar a la pàgina web de l'ajuntament.
- No es disposa informació dels contractes de manteniment.

### 4.2.8. Complex Esportiu Municipal 8

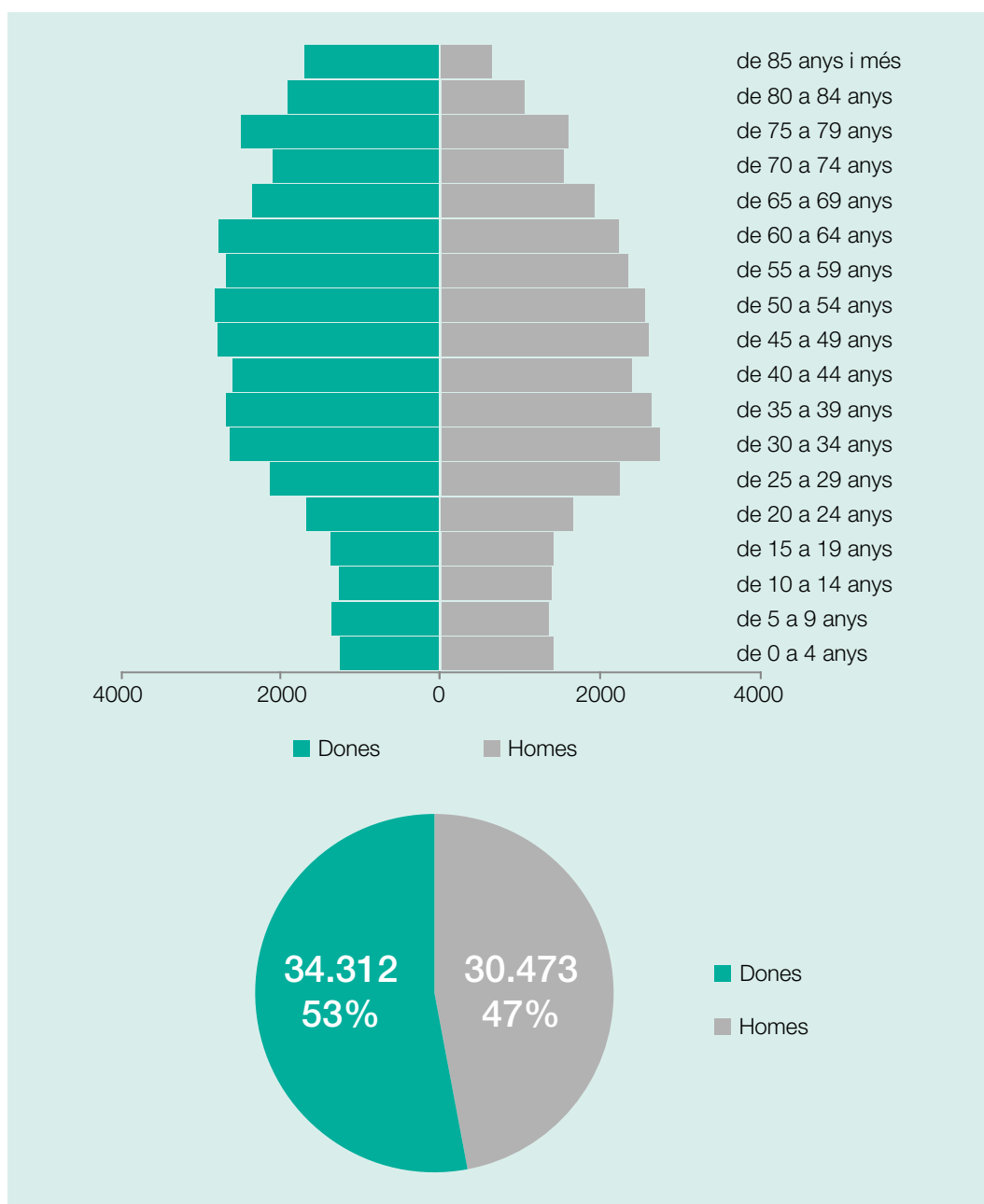
Tipus gestió	Contracte de concessió d'obra i serveis	Nº habitants	64.785
Any construcció -> reformes 2022	Dades no disponibles	Any inici contracte	període transitori
Inversió inicial --> reformes	3.703.794,00 €	Inversió inicial municipal	1.000.000,00 €
Inversió concessionària	2.703.794,00 €	Subvencions per inversió	Dades no disponibles
Cànon municipal	Dades no disponibles		
Serveis inclosos en el contracte serveis	No aplica		
Espais esportius que conformen l'equipament	1 piscina coberta, 1 sala de fitness, 3 sales d'activitats dirigides, 1 sala spinning, 1 camp de futbol		
Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament	Magatzem, saunes i zona d'spa. Cafeteria i servei de fisioteràpia		
M² totals espais esportius i serveis	3.000,00	M² CEM	3.000,00
Número persones abonades 2019	Dades no disponibles	Número persones abonades 2021	5.163,00
% població abonada 2019	Dades no disponibles	% població abonada 2021	7,97%
Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)	39,95 €		
% abonaments base adult/a	Dades no disponibles	% abonaments amb descompte i familiar	Dades no disponibles
M² CEM / abonat 2019	0,58	M² CEM / abonat 2021	0,58
Hores obertura setmanal	92,50		
Dades econòmiques any	<b>2019</b>		
Ingressos Totals	Dades no disponibles	Despeses Totals	Dades no disponibles
% abonaments s/ingressos	Dades no disponibles	% despesa subministraments s/despesa	Dades no disponibles
EBITDA (%)	Dades no disponibles	% despesa personal s/ despesa	Dades no disponibles
EBITDA (€)	Dades no disponibles		
Dades econòmiques any	<b>2022</b>		
Ingressos Totals	1.051.700,52 €	Despeses Totals	956.932,00 €
% abonaments s/ingressos	91,38%	% despesa subministraments s/despesa	22,68%
EBITDA (%)	Dades no disponibles	% despesa personal s/ despesa	Dades no disponibles
EBITDA (€)	Dades no disponibles		

## Característiques de l'equipament

- Aquesta instal·lació esportiva forma part d'un estadi de futbol, aprofitant un dels seus laterals sota grada per a la seva realització.
- Aquest CEM es troba en període de transició entre l'anterior concessió administrativa i un nou contracte de concessió d'obres i serveis.
- El nou adjudicatari ha realitzat un seguit de millores de la instal·lació per adaptar actualitzar-ne els espais, millorar circulacions així com millorar-ne l'eficiència energètica i realitzar algunes adaptacions normatives.
- Els espais esportius que conformen l'equipament són una piscina coberta, una sala de fitness, tres sales d'activitats dirigides, una sala de ciclisme indoor i un camp de futbol annex. La gestió de l'estadi de futbol com a tal queda fora del contracte de concessió.
- El pressupost de la inversió d'obra del nou adjudicatari és de 3.703.794,00 € dels quals 400.000 € són per a equipament esportiu.
- La fórmula de la concessió d'obres en què la construcció es finançarà pel mateix concessionari, preveu una remuneració de l'explotació de l'obra i amb una aportació d'1.000.000,00€ a la gestió, aportada per l'ajuntament amb 100.000,00€ anuals durant els deu primers anys de contracte.
- La forma d'accedir a l'equipament esportiu és mitjançant un abonament estipulat per l'ajuntament. Per a la realització d'activitats complementàries, les persones usuàries i/o abonades han de pagar un abonament complementari a l'original.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- Dins l'àrea d'influència de la instal·lació existeix oferta tant pública com privada d'activitats dirigides i sales de fitness. No hi ha però cap instal·lació amb piscina coberta.
- L'equipament esportiu es troba en un lateral del municipi, disposant d'un ampli aparcament ja que hi ha molta mobilitat amb vehicle propi.



### Programa d'activitats esportives

- L'equipament esportiu disposa d'una oferta esportiva variada amb activitats a la sala de fitness, activitats aquàtiques i activitats complementàries com pilates o els curssets de natació no inclosos en l'abonament general.
- En total, al complex s'hi fan 68,5 hores d'activitats dirigides.
- Cal tenir en compte que el club de natació local utilitza la piscina coberta per a realitzar la seva activitat en franja horària de tarda amb un ús gratuït.

## **Resultats economicofinancer**

- Les dades econòmiques presentades corresponent a l'estimació realitzada de l'any 2022, sent aquest el primer any de gestió de l'entitat actual i sense estar l'any tancat.
- Els abonaments representen gairebé la totalitat dels ingressos amb un 91,38% sobre el total incloent en aquests els abonaments de les activitats dirigides.
- Pel que fa a les despeses facilitades, els subministraments representen un 22% del total de la instal·lació. Tot i no haver pogut accedir a dades més específiques com les dades de personal, es destaca un import elevat en altres despeses de gestió que corresponen a la globalitat de l'equipament esportiu sense disposar-ne del detall suficient com per a poder-ne fer estimacions.

## **Control de la gestió**

- El reglament d'ús de l'equipament esportiu es pot consultar a la pàgina web de l'ajuntament.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

**4.2.9. Complex Esportiu Municipal 9**

<b>Tipus gestió</b>	Contracte de serveis	<b>Nº habitants</b>	38.722
<b>Any construcció equipament 1</b>	2002	<b>Any inici contracte equipament 1</b>	2017
<b>Any construcció equipament 2</b>	2010	<b>Any inici contracte equipament 2</b>	2017
<b>Inversió inicial (Iva inclòs)</b>	Dades no disponibles	<b>Inversió inicial municipal</b>	Dades no disponibles
<b>Inversió concessionària</b>	No aplica	<b>Subvencions per inversió</b>	Dades no disponibles
<b>Cànon municipal</b>	No aplica		
<b>Serveis inclosos en el contracte serveis</b>	Servei esportiu monitoratge activitats dirigides aquàtiques i de terra, servei monitoratge cursets de natació, servei de socorrisme i servei de recepció		
<b>Espais esportius que conformen l'equipament 1</b>	Piscina coberta de 25m, piscina descoberta, sala de fitness, sala ciclisme indoor, 1 sala AADD, 3 pistes poliesportives, 2 pavellons poliesportius, 2 camps poliesportius, 6 pistes de tennis i 1 pista de frontó		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament 2</b>	Piscina coberta, sala de ciclisme indoor, sala AADD i 2 pistes poliesportives		
<b>Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament</b>	Espai de bar, espai d'entitats		
<b>M² CEM 1 (espais esportius piscina i sales)</b>	2.026,80	<b>M² CEM 2 (espais esportius piscina i sales)</b>	944,00
<b>Número persones abonades 2021</b>	288,00	<b>Número persones abonades 2021</b>	135,00
<b>% població abonada 2021</b>	0,74%	<b>% població abonada 2021</b>	1,93%
<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	35,28 €	<b>Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)</b>	32,68 €
<b>% abonaments base adult/a</b>	40,24%	<b>% abonaments base adult/a</b>	40,00%
<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,14	<b>M² CEM / abonat 2021</b>	0,14
<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	21,00	<b>Hores setmanals AADD (sec i aigua)</b>	16,00
<b>Hores setmanals cursets</b>	Dades no disponibles	<b>Hores setmanals cursets</b>	Dades no disponibles
<b>Dades econòmiques any (mateixa unitat de gestió)</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		
<b>Dades econòmiques any (mateixa unitat de gestió)</b>	<b>2019</b>		
<b>Ingressos Totals</b>	Dades no disponibles	<b>Despeses Totals</b>	Dades no disponibles
<b>% abonaments s/ingressos</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa subministraments s/despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (%)</b>	Dades no disponibles	<b>% despesa personal s/ despesa</b>	Dades no disponibles
<b>EBITDA (€)</b>	Dades no disponibles		

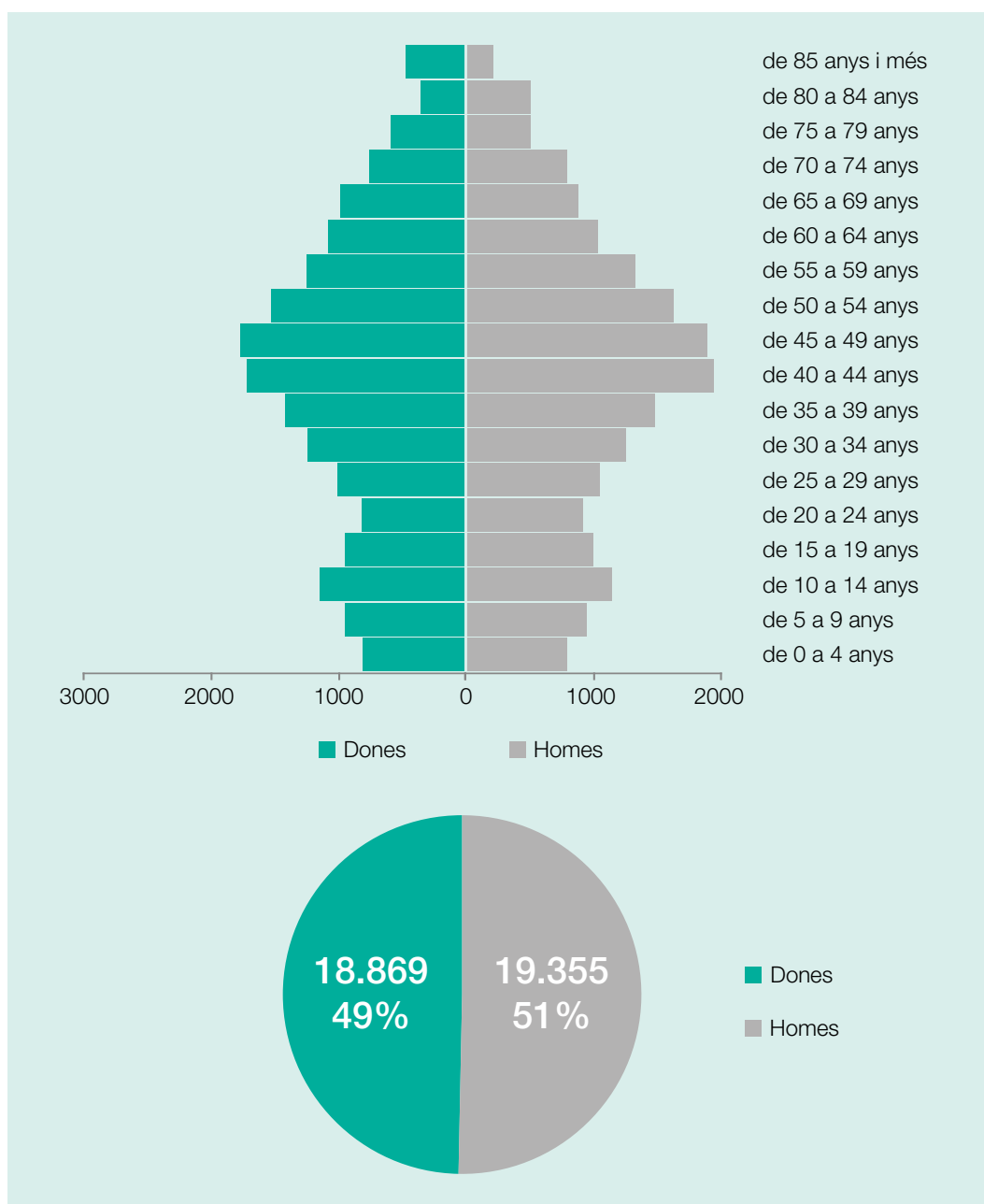


## Característiques de l'equipament

- Es tracta de dues instal·lacions separades en dos nuclis urbans diferents. Els equipaments disposen d'espais esportius de piscina, sales de fitness i dirigides, però també tenen espais complementaris de pista, pavelló, camps i espais de raqueta. L'empresa, però, només gestiona els espais de piscina i sales de les dues instal·lacions.
- Una de les instal·lacions és el centre esportiu municipal amb pistes poliesportives, camps de futbol, pistes de tennis i frontó que dona servei a la ciutadania i a les entitats esportives.
- Els dos equipaments són utilitzats pel club de natació i un centre educatiu escolar per fer el programa de natació escolar. Els clubs tenen un conveni amb l'ajuntament i no han de pagar per fer ús de la piscina, però les escoles tenen un preu especial.
- A nivell de piscina, no hi ha competència perquè són la única instal·lació, però en activitats dirigides i gimnàs hi ha petits centres al voltant. La voluntat municipal és no fer competència a escala de preus a aquests centres esportius privats.
- Una de les instal·lacions va estar concessionada a una altra empresa, a nivell de piscina i sales, i a l'acabar el contracte, l'ajuntament va haver de fer moltes inversions per posar a punt la instal·lació.
- Una altra instal·lació ha estat tancada al públic durant la temporada anterior per fer remodelacions en el sostre de la piscina, i en altres àmbits.

## Dades sociodemogràfiques i localització

- No hi ha competència directa en la zona d'influència a nivell de l'oferta de pràctica esportiva que realitza l'equipament, ja que l'oferta privada es centra en altres activitats esportives de gimnàs o entrenament personal.
- La mobilitat es fa principalment en cotxe, tot i que les persones abonades solen anar a la instal·lació del seu municipi. No hi ha problemàtica per aparcar.
- El percentatge d'abonaments sobre el total de població no és molt elevat, arribant a ser inferior al 2%. Tot i això, s'estan recuperant els nivells d'abonaments d'abans del COVID-19.
- Es tracten de nuclis urbans petits amb un baix nombre de població resident, tot i que a l'estiu hi ha un augment de practicants a la zona pel turisme, i incrementen les entrades a la piscina a l'aire lliure.



### Programa d'activitats esportives

- L'import de l'abonament està al voltant de 40€, en el que s'inclou l'abonament a la piscina, a les activitats dirigides i a la sala de fitness. També, existeix un abonament només per l'ús de la piscina i activitats aquàtiques.
- Varietat d'activitats esportives dirigides per a tota la població i amb diferents horaris, tot i que no hi ha una oferta molt especialitzada.
- Els cursets de natació són de pagament complementari, però les persones abonades tenen un descompte.
- Les entitats esportives del camp de futbol i el pavelló poden accedir a la piscina descoberta amb un pagament complementari durant els campus d'estiu.

## Resultats economicofinancer

- L'empresa només te despeses de personal esportiu i de recepció. La neteja la tenen externalitzada a una altra empresa específica d'aquest sector.
- Disposen d'una persona per al manteniment diari de la instal·lació, però la part de manteniment preventiu la realitza l'ajuntament.
- La gestió de les inscripcions i ingressos per activitats i abonaments es fa des de recepció.
- No hi ha control econòmic per part de l'ajuntament en les despeses directes de la piscina, sinó que és de tot el complex esportiu. L'empresa només comptabilitza les despeses de personal esportiu i de recepció.

## Control de la gestió

- La relació amb l'ens local és directa amb el tècnic d'esports fent una reunió setmanal de seguiment.
- Actitud proteccionista de l'ajuntament al ser instal·lació municipal, l'ens local és l'encarregat de portar tota la vessant econòmica i d'inversions.
- L'empresa no te control per realitzar una anàlisi de les despeses directes, per cercar fonts d'estalvi energètic i/o proposar millores.
- Entrega d'un informe de memòria d'abonaments cada sis mesos. L'empresa comparteix amb l'ajuntament una eina que va actualitzant diàriament amb les entrades i baixes.
- La normativa d'ús i el reglament és compartit amb les persones abonades un cop s'inscriuen a la instal·lació.
- Les queixes i suggeriments es recullen directament a la recepció, tot de forma propera i directa.
- L'empresa concessionària disposa dels contractes de manteniment legals pertinents amb empreses acreditades així com compta amb empreses externes per al manteniment correctiu.

### 4.3. Anàlisi dels models de gestió: perspectiva temporal i territorial

La llei de contractes del sector públic (Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic) és d'aplicació en tot el territori espanyol sense existir una normativa específica en les diferents comunitats autònomes, segons el que preveu l'article 3 de la LCSP. Els models de gestió de contracte de serveis o concessió són presents en diferents punts del territori, podent inclús associar la seva evolució i/o tendència en diferents moments i contextos històrics, polítics, econòmics i socials.

Seguidament, es presenten etapes clau en el paradigma dels models de gestió dels equipaments esportius, especialment en piscines cobertes, d'acord amb les necessitats i reglamentació vigent en cada moment.

Època	Descripció del context	Model de gestió predominant
<b>1980</b>	Disseny i planificació dels serveis esportius municipals. Els ajuntaments destinen gran part del pressupost en la inversió en equipaments esportius amb una orientació a l'esport tradicional de competició. S'inicia la construcció de piscines en tot el territori, majoritàriament sense espais esportius complementaris.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió directa propi ajuntament i patronats d'esports</li> </ul>
<b>1990</b>	Amb el protagonisme de les piscines cobertes, augmenta l'esport recreatiu. Aquesta demanda requereix d'un servei professional que els ajuntaments no tenen suficient capacitat tècnica i econòmica per afrontar. Progressivament augmenta la col·laboració publico-privada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió directa propi ajuntament i patronats d'esports</li> <li>• Augment dels contractes de concessió administrativa</li> </ul>
<b>2000</b>	Demanda creixent de complexos esportius municipals amb serveis i espais complementaris amb elevada necessitat d'inversió i complexitat en la gestió. Creixent demanda del sector privat per a la inversió en CEMs i la seva gestió a llarg termini. Els patronats municipals d'esports van desapareixent progressivament en les estructures municipals sent absorbits pels ajuntaments amb àrees d'esport a causa d'un funcionament menys autònom del previst dins el context municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractes de concessió</li> <li>• Desaparició progressiva de la gestió a través dels patronats d'esports en molts ajuntaments.</li> </ul>
<b>2010</b>	Les concessions perden rendibilitat a causa de la crisi econòmica i l'augment de l'IVA havent de fer front a resultats negatius i compromisos financers. Afectació de la qualitat del servei, desaparició d'empreses gestores. S'identifica la necessitat de millorar la redacció dels plecs per al seguiment i control de la gestió dels contractes així com determinar de forma més precisa les característiques dels serveis. Legislació de racionalització de les administracions públiques dificultant l'ampliació de capítol 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressiu augment dels contractes de serveis</li> </ul>

Tot i que aquesta evolució és comuna en tot el territori espanyol, hi ha dos elements distintius que han accelerat aquest procés en el territori català. Per una banda, la celebració dels Jocs Olímpics del 1992 va suposar un impuls per a l'esport de salut i lleure a tot el territori català impulsant polítiques de planificació i construcció d'equipaments esportius i augmentant la demanda de la pràctica esportiva de salut i lleure per a tots els col·lectius de població.

L'any 2005, va ser aprovat el Pla Director d'Instal·lacions i Equipaments Esportius de Catalunya (PIEC, Decret 95/2005, de 31 de maig), el qual tenia per objectiu el desenvolupament territorial dels equipaments esportius de Xarxa Bàsica (piscines cobertes incloses) per tal de garantir un esport accessible en tot el territori. Tot i la seva proposta d'agrupacions territorials per a la construcció de piscines cobertes amb un àmbit d'influència supramunicipal, és cert que molts municipis van construir complexos esportius amb piscines cobertes independentment de les necessitats territorials descrites en el PIEC. En aquest moment, finals dels anys 90 fins a finals dels anys 2010, es van construir un gran nombre de complexos esportius municipals mitjançant contractes de concessió administrativa d'obres i serveis amb una durada de 20 a 30 anys de mitjana, ja que els ens local no disposaven dels suficients recursos per fer front a aquestes inversions. Aquest fet ha derivat en alguns punts del territori català una elevada oferta d'aquestes instal·lacions a la qual s'ha d'afegir la competència privada amb una oferta més especialitzada i adaptada a les demandes del mercat.

Tot i així, analitzant les principals ciutats de l'estat espanyol d'acord amb el volum de població (excloent Madrid i Barcelona) s'observa com en cadascuna d'elles predomina un model de gestió pel que es refereix a la gestió dels complexos esportius municipals, és a dir, els municipis aposten o pels contractes de serveis o pels contractes de concessió en la gestió de tots els seus equipaments esportius. Exceptuant dues de les ciutats analitzades, cada municipi utilitza el mateix model de gestió per a totes les instal·lacions esportives amb piscina coberta del seu municipi.



És interessant veure la diferent aplicació del model de gestió de concessió o serveis sobre la globalitat dels equipaments esportius:

- Contractes de concessions:
  - Gestió sobre un equipament esportiu amb piscina coberta i altres espais esportius.
  - Inversió parcial o total per part del privat en la construcció i/o millora de l'equipament.
  - Majoritàriament equipaments de menys de 25 anys d'antiguitat i contractes de llarga durada.
- Contractes de serveis:
  - Contractes de serveis integrals (licitació on una mateixa empresa s'encarregaria de la prestació de la totalitat de serveis necessaris) o parcials (licitació de grans serveis com recepció i administració, esportiu o manteniment i neteja) que apliquen en varies instal·lacions esportives amb i sense piscina coberta.
  - Diversa tipologia de piscines cobertes:
    - Piscines amb espais esportius complementaris
    - Piscines sense espais esportius complementaris
    - Piscines antigues i/o amb experiències negatives amb contractes de concessions.

En l'actualitat, la situació de les instal·lacions esportives municipals amb piscina coberta és complexa. L'impacte de la COVID-19 en el sector esportiu en general ha provocat situacions econòmiques delicades per part d'algunes instal·lacions concessionades d'acord a les diferents interpretacions del Reial decret llei 8/2020, de 17 de març, de mesures urgents extraordinàries per a fer front a l'impacte econòmic i social del COVID-19. Aquesta situació s'ha vist agreujada per la pujada dels costos en subministraments posant en perill la viabilitat econòmica i/o financera d'aquests equipaments esportius i molts ajuntaments han començat a reflexionar sobre el model de complex esportiu municipal.

D'altra banda, els processos de licitació són complexos i amb varietat de requisits administratius i estudis previs que han derivat una saturació de serveis jurídics i de contractació de molts ens locals d'acord amb els recursos disponibles, segons informació qualitativa obtinguda en la realització del treball de camp. En moltes ocasions com la perspectiva tècnica-esportiva queda en segon terme davant altres aspectes jurídics i econòmics en la redacció dels plecs tècnics i administratius per ambdós tipus de contractes tal com es veurà més endavant.

Finalment, s'ha de tenir present la necessitat d'aplicació de convenis laborals del sector esportiu a nivell estatal així com alguns específics de caràcter autonòmic<sup>10</sup>, existint diferències territorials entre aquests, perquè aquests regulen i determinen les condicions professionals del personal tant de contractes de serveis com de concessió. Actualment, aquests convenis es troben en un procés de negociació dels agents implicats per a la seva actualització i adequació a les regulacions vigents.

<sup>10</sup> Catalunya, Euskadi, Aragó, Comunitat Valenciana, Astúries, Galícia i Navarra.

## 4.4. Anàlisi dels models de gestió: perspectiva funcional

Seguidament, es presenta una anàlisi dels models de gestió des de diferents punts de la gestió funcional de les instal·lacions amb piscines cobertes i els models de gestió d'acord amb el treball de camp realitzat i informes i estudis del sector que ajuden a establir les conclusions que s'expressen en aquest apartat. En aquests s'ha intentat destacar tant aspectes positius com negatius així com aspectes de rellevància cara la situació actual i de futur dels equipaments esportius amb piscina coberta.

### 4.4.1. Impacte econòmic

#### Costos de personal:

Tant en un contracte de serveis com en un contracte de concessió, els costos de personals per a l'empresa gestora venent definits pel possible personal a subrogar adscrit a la instal·lació esportiva, els preus de conveni i els sous de mercat d'acord territori i disponibilitat de personal en el territori. Per a l'ajuntament contractant però, el contracte de concessió no li suposa cap cost mentre que el contracte de serveis li suposa un cost afegit al cost directe del personal derivat de la forma contractual, el qual correspon l'aplicació d'unes costos centrals i un benefici industrial a aplicar als costos directes així com la imputació de l'IVA en la facturació del contracte corresponent al 21%.

Així mateix, el contracte de serveis requereix comptar amb una estructura municipal que permeti realitzar de forma adient el seguiment i control econòmic del complex esportiu municipal, la contractació i seguiment dels contractes de manteniment preventiu legal i correctiu, compres, etc. així com la supervisió continua del servei. En el cas del contracte de concessió, els recursos municipals necessaris per al seguiment són inferiors, ja que la gestió i contractació de tots els aspectes de funcionament van a càrrec de l'empresa gestora, sent però necessària també un seguiment acurat del funcionament i resultats de la concessió.

Independentment del model de gestió emprat, en les entrevistes realitzades s'ha identificat que aquelles empreses que compten amb la gestió de diverses instal·lacions esportives i uns serveis centrals, poden aplicar economies d'escala en aspectes complementaris com la formació del personal, en la gestió de la comunicació i campanyes promocionals, en la millora continua de protocols interns o en la compra de llicències esportives, podent optimitzar alguns dels costos vinculats al personal i al seu funcionament.

En ambdós casos, pel que fa als recursos humans, les empreses gestores compten amb protocols definits per a una resolució ràpida i àgil de les substitucions i baixes, retards, incidències o nous contractes gràcies a comptar amb borses de treball internes, protocols estandarditzats i un procés de contractació ràpid d'acord la legislació de l'àmbit privat. Aquest procés és més lent, en la gestió directa del mateix ens local, on aquesta és molt més lenta si sorgeix qualsevol problemàtica on es requereix una publicació oficial de places vacants. També en ambdós casos hi ha la possibilitat de la subrogació del personal adscrit a la instal·lació esportiva. S'ha identificat que en els contractes de serveis aquest fet genera un major malestar des de diferents perspectives.

Des de la perspectiva empresarial, la subrogació de personal pot implicar comptar amb personal que no desenvolupa correctament la seva tasca professional, i els costos

que pot derivar la desvinculació d'aquesta persona poden ser elevats superant el benefici del propi contracte de serveis i per tant desestimant aquesta possibilitat. Des de la perspectiva del personal genera una sensació d'inseguretat en cada canvi de contracte i d'empresa gestora en cas que es produeixi, havent-se d'adaptar a nous protocols, interlocutors, etc.

Pel que fa al personal, s'ha de tenir en compte la grandària del municipi i la seva ubicació territorial. En municipis petits o zones amb poca densitat de població és més complicat trobar personal qualificat i especialitzat per dur a terme activitats específiques derivant també a haver de pagar preus per sobre de mercat o desestimar la realització de l'activitat.

### **Política de preus:**

La tipologia de taxes, preus públics o preus privats s'ha detallat en l'apartat 3.4 sent la naturalesa de l'entitat cobradora i la seva relació amb l'usuari com l'existència de competència en el mercat els elements que determinen quin tipus de preu s'aplica.

En relació amb el teixit associatiu, cal tenir en compte que les instal·lacions esportives municipals són d'ús gratuït per a les entitats esportives, i que per tant, aquestes es troben exemptes de pagar les taxes i preus públics establerts per l'ús i lloguer, independentment de la forma contractual designada.

En els contractes de serveis, el pagament que realitza l'usuari del servei és considerat un preu públic en tots els casos analitzats pel fet d'existir competència de serveis esportius en la seva àrea d'influència. Aquests es defineixen per l'estudi de costos del servei<sup>11</sup>, tot i que s'identifica que en la majoria dels casos aquest ingrés no cobreix les despeses derivades de l'execució del servei. L'actualització dels preus d'acord costos pot suposar una barrera d'accés a la pràctica esportiva per part de la ciutadania, de forma que des de l'ens local es decideix aplicar un cost per sota del servei. Així mateix, el càlcul d'aquest cost real del servei és difícil per realitzar per part dels ajuntaments degut la varietat d'espais, usuaris i activitats de forma integrada que en moltes ocasions compten amb altres espais esportius d'ús exclusiu per a entitats esportives amb una exempció del pagament del preu públic. S'identifica que des dels ajuntaments, de forma majoritària no es realitza un seguiment i anàlisi econòmic per diferents centres de cost (per cada instal·lació esportiva).

Pel que es refereix al contractes de concessió els preus establerts són considerats com a tarifes sent directament recaptats per part de l'empresa concessionària. Aquests també s'han d'establir a partir d'un estudi dels costos de la instal·lació i en tots els casos han de ser aprovats per l'ajuntament. En la majoria d'instal·lacions analitzades els plecs de condicions estableixen la possibilitat de revisió de preus presentant la seva sol·licitud i justificació a la comissió de seguiment, sent decisió final de l'ajuntament. Aquesta sol·licitud o aprovació de la seva modificació no es realitza a totes les concessions de forma igual, havent també de valorar quin pot ser el preu més adient per a l'usuari d'acord l'entorn i la competència per tal que no suposi una barrera d'accés. Així mateix s'ha identificat que en moments d'eleccions municipals no s'acostumen a modificar

<sup>11</sup> De conformitat amb l'article 44.1 Text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals (TRLHL) i l'article 25.1 de la LTPP, l'import dels preus públics haurà de cobrir, com a mínim, el cost del servei prestat o de l'activitat realitzada.



preus tot i un augment dels costos. En l'àmbit concessional, la no actualització dels preus suposa un major repte econòmic per al gestor, el qual ha de compensar el dèficit cercant altres fonts d'ingrés o un augment de les persones abonades. Les empreses gestores comparteixen la visió de garantir l'accessibilitat a la instal·lació, però consideren adient cercar altres formes de compensació de l'increment de l'IPC i costos de personal davant la negativa d'acord amb les polítiques municipals.

Els ajuntaments i les entitats sense ànim de lucre (tot i ser concessionàries) es troben exempts d'IVA de forma que l'ingrés generat pels preus públics és totalment net, mentre que en el cas de les empreses gestores sí que han de tributar l'IVA corresponent de les quotes. Per tant, una quota de 40€ preus final per a la persona abonada suposa un ingrés diferent segons l'òrgan gestor. En aquest sentit, l'increment de l'IVA produït en 2012 va suposar un repte per a les empreses concessionàries d'equipaments esportius reduint la rendibilitat de la gestió davant la impossibilitat d'augmentar la quota en la mateixa proporció que l'IVA. Conseqüentment, els ajuntaments i entitats sense ànim de lucre no poden desgravar l'IVA corresponent a les despeses derivades del dia a dia de la gestió, mentre si ho pot ser per a les empreses concessionàries.

#### **4.4.2. Impacte esportiu i social**

##### **Impacte en l'àmbit esportiu i en l'oferta d'activitats i serveis:**

En els contractes de concessió l'oferta d'activitats i serveis acostuma a ser més especialitzada i semblant a la d'àmbit privat, en el sentit que l'empresa operadora té més capacitat d'aportar un major grau d'especialització i de mantenir-se permanentment actualitzat, incorporant noves tendències i innovacions. Tot i això, en els darrers anys, diversos ens locals han traspassat a les empreses gestores la importància que l'oferta del servei segueixi la línia municipal. En aquest cas, s'identifica en els municipis més petits la voluntat de no voler fer competència directa a altres centres privats del territori.

Per una altra banda, en els contractes de serveis, tot i que hi ha facilitat perquè les empreses testegin noves tendències i activitats, l'oferta esportiva està lligada a les condicions de l'oferta establerta i del marge de maniobra del plec de condicions del contracte i els costos derivats d'algunes llicències d'activitats i programes, moltes vegades no inclosos en els plecs.

##### **Impacte social i afectació de la COVID-19:**

L'oferta esportiva dels complexos esportius municipals intenta dirigir-se a tots els col·lectius de població (joves, adults, gent gran, persones amb capacitats diverses, etc.), promovent activitats i programes adaptats a les necessitats i motivacions de les persones practicants. Així, també aposten per disposar d'estratègies que trenquin les barres d'accés econòmiques, socials i/o culturals.

En els contractes de serveis, i fins i tot, en la gestió directa per part de l'ens local, permet que el servei esportiu que s'ofereixi segueixi unes directrius d'accessibilitat a escala de preus. És a dir, l'ajuntament té més flexibilitat per implementar quotes comunes a diferents centres esportius, i la possibilitat d'utilitzar el mateix abonament en cas que en un municipi hi hagués més d'un equipament esportiu de les mateixes

característiques. En municipis petits, alguns dels ens local tenen la voluntat de no fer competència directa amb els centres esportius privats de la zona, per això, no apliquen descomptes o bonificacions en les quotes, per tal de que les dues ofertes, municipal i privada, segueixin proliferant.

En els últims anys, alguns dels complexos amb piscina coberta en l'àmbit català, han apostat per la construcció de pistes de pàdel en la instal·lació per a una millora en la rendibilitat econòmica d'aquest i atenent a les demandes del mercat. Aquesta pràctica és un atractiu social que permet que nous públics s'interessin per la pràctica, i pot ser una de les estratègies per recuperar i guanyar nous abonaments. En àmbit espanyol, aquesta tendència també s'ha anat incorporant, tot i que depenent de la comunitat autònoma, molts dels complexos esportius amb piscina coberta disposen d'altres espais esportius com camps de futbol, rugbi i frontons.

Pel que fa a l'impacte social, arran de la COVID-19, els abonaments a les instal·lacions esportives es van disminuir de manera generalitzada a totes les comunitats. Es pot dir que com a mitjana, els equipaments van perdre el 40% dels abonaments. A hores d'ara, cap empresa gestora s'ha recuperat al 100%, i això afecta la rendibilitat social de l'equipament. És a dir, la persona usuària que s'ha perdut és aquella que no era usuària continuada de l'equipament, i només hi anava un parell de cops a la setmana. El que sí que s'ha recuperat és l'ús diari on la persona que paga, utilitza el servei amb molta afluència. Aquest fet ha tingut un major impacte negatiu en els contractes de concessió i la seva necessitat d'obtenir resultats per fer front a les seves obligacions.

L'impacte de la COVID-19 ha tingut un major impacte negatiu en les concessions derivat a una pèrdua de la rendibilitat econòmica creant tensions de tresoreria. Les directrius establertes en el decret d'emergència de la COVID-19 es consideren ambigües i poc precises davant les diferents mesures adoptades pels diferents ens locals envers els CEMs amb concessió, amb ajuntaments que han realitzat aportacions extraordinàries per aquest període mentre d'altres han considerat que formava part del risc i ventura de la instal·lació. Contràriament, en el cas des contractes de serveis aquest element no s'ha destacat al llarg de les entrevistes, degut a que el dèficit és assumit pel propi ajuntament.

### **Impacte en l'àmbit comercial:**

En els contractes de serveis, l'ens local pot, per una banda, portar a terme totes les campanyes comercials i de comunicació, però això comporta un temps molt més elevat i menys eficiència. En aquest sentit, moltes de les empreses deriven aquestes tasques de comunicació i comercialització perquè siguin més àgils, però amb la direcció corporativa municipal. Aquestes despeses no sempre estan previstes en els plecs. Aquestes tasques de comunicació no sempre és realitzen en municipis petits, especialment en territoris on no hi ha una ampla oferta privada o en els municipis on no hi ha un seguiment acurat de l'impacte econòmic del CEM.

La comunicació és molt més efectiva en els contractes de concessió, existint una major planificació i campanyes de comercialització així com perfils professionals especialitzats, en ocasions en les estructures dels serveis centrals de les empreses gestores. En el cas dels contractes de concessió, els ens locals, a vegades es troben que la imatge està desconnectada dels altres equipaments municipals, i es necessita acordar una línia i

imatge corporativa sota la titularitat municipal. En aquest cas, però les empreses tenen més llibertat comunicativa, i a més poden realitzar una valoració directa del retorn de la campanya.

#### **4.4.3. Conservació, manteniment i eficiència energètica**

##### **Manteniment i neteja:**

Cada vegada més contractes de serveis de manteniment i neteja són globals de tot l'Ajuntament, limitant la intervenció de l'àrea d'esports en els contractes de serveis que es redueix al manteniment conductiu o correctiu mínim. Aquest fet fa que surti la necessitat que hi hagi una persona referent municipal que tingui un control i coordinació amb l'empresa gestora de la instal·lació i amb les altres empreses de manteniment, tenint en compte que les condicions del contracte són diferents. Això crea tensions a l'ens local perquè es requereix una resposta ràpida davant les queixes que arriben de les persones abonades.

En els contractes de concessió, normalment, és més fàcil identificar els costos per aquestes despeses per portar control i seguiment de la gestió de l'equipament, ja que la pròpia empresa és l'encarregada de dur a terme aquestes tasques. A més, hi ha un control diari del manteniment que aporta qualitat al servei i immediatesa en la reparació dels serveis.

##### **Subministraments i eficiència energètica:**

Davant la situació d'incertesa, el cost dels subministraments s'ha convertit en un aspecte clau per a la rendibilitat d'un equipament esportiu, independentment de la tipologia de forma contractual. Hi ha un municipi que en el cas dels subministraments, en el plec de condicions estableix una tarifa fixa independentment del consum que es faci. Aquest import es posa segons un històric, i l'empresa fa el pressupost sobre el preu de sortida amb un increment percentual de 2-3% a l'any. Això fa que la factura mensual no variï, i depenent del moment, l'empresa tindrà més o menys estalvis.

Hi ha complexos esportius que a banda dels espais d'aigua i les sales també disposen de pavelló poliesportiu. Aquest espai és d'ús gratuït per a les entitats esportives i normalment les empreses gestores no poden fer ús d'aquest en horari de tarda, tot i així, al ser un espai de l'equipament, han de fer front al cost dels subministraments. En aquest cas, en els contractes de concessió, l'ens local ha de preveure una fórmula en el plec de condicions que compensi la despesa realitzada. El concepte d'aquesta aportació municipal pot dir-se subvenció anivelladora i pot efectuar-se tenint en compte aquestes tres opcions:

- Subvenció per un import fix
- Subvenció per un percentatge proporcional de les despeses de subministraments i manteniment (hores) del pavelló
- L'ens local paga directament els subministraments

També s'ha identificat alguns municipis que disposen de contractes amb les empreses subministradores a preu fix, de forma que la previsió de la pujada dels anys de con-

tracte està dins uns paràmetres establerts, sent en el moment de realització d'un nou contracte quan hi ha un increment rellevant en el cost.

En gairebé totes les instal·lacions esportives s'ha identificat la focalització en els darrers anys en una millora de l'eficiència energètica, fet que ha agafat força amb els fons europeus per a ens locals. En el cas dels contractes de serveis el lideratge el pren el propi ajuntament. Alguns/es tècnics/ques municipals han manifestat que el fet de no fer un seguiment de costos per centres de gestió a vegades no s'identifica la necessitat de prioritzar els equipaments esportius en aquests tipus de projectes. En el cas dels contractes de concessió, aquestes porten major temps treballant en aquesta línia amb l'objectiu de reduir despesa. En alguns municipis, els ajuntaments participen en la realització d'inversions en energies renovables tot i ser instal·lacions concessionades, entenent que aquests són equipaments municipals que donen un servei públic. En altres ajuntaments, aquests deriven aquesta responsabilitat a l'empresa gestora.

### **Conservació:**

La conservació i readaptació d'espais dels complexos esportius amb piscina coberta és un repte per a tots els municipis. En alguns casos, es tracta d'equipaments construïts fa molts anys, i en diversos municipis estan quedant antiquats i amb la necessitat de renovació. La inversió necessària per a fer front a aquestes inversions és un element de gran preocupació per als ens locals, valorant els contractes de concessió, perquè així l'empresa té la capacitat de realitzar una inversió i que aquesta sigui amortitzada amb els anys de contracte. Davant la realitat que alguns CEMs no són viables, es planteja la possibilitat de realitzar contractes de concessions amb aportacions municipals en concepte de subministraments o equilibri econòmic.

#### **4.4.4. Control de la gestió de l'equipament**

##### **Rols i funcions dels agents:**

En els contractes de serveis, les tasques relacionades amb la persona usuària com la gestió d'inscripcions, quotes i pagaments és responsabilitat de l'ens local. Darrerament, moltes empreses de serveis estan realitzats assessoraments tècnics als ajuntaments aportar millores globals als serveis gràcies a la seva especialització. En aquest tipus de gestió, l'ens local ha de ser conscient que la prestació d'aquest servei és intensiu i dinàmic a nivell laboral, i que el servei/àrea d'esports requerirà personal capaç de participar en la gestió del servei de forma conjunta.

En municipis petits, en els contractes de serveis, encara hi ha una actitud proteccionista del consistori perquè consideren que l'equipament és municipal i tota la responsabilitat de decisió cau sobre l'ens local. En alguns casos, les empreses adjudicatàries es troben que no poden avaluar les accions necessàries per a la millora en l'eficiència de la gestió perquè no coneixen els costos directes de la seva prestació.

En els contractes de concessió, les empreses gestores tenen una major flexibilitat i agilitat en la presa de decisions, i més eficiència a nivell de gestió. Tot i això, per l'ens local, això, pot comportar un potencial risc de pèrdua de control de la qualitat de la gestió. Per tant, en aquest model, l'ens local haurà de garantir un seguiment tècnic de l'oferta, i incorporar mecanismes de control en els plecs de condicions.

Un dels procediments d'adjudicació que s'ha extret de la part qualitativa del treball de camp ha sigut la implementació per part d'un dels municipis analitzats del diàleg competitiu. Aquest consisteix en que l'ens local publica un plec tècnic amb unes bases mínimes per a la construcció i gestió d'un nou equipament esportiu. Tot seguit, es presenten un seguit d'empreses interessades en la gestió de la nova instal·lació, i durant un període de temps determinat es desenvolupa una fase d'idees amb aquestes empreses fins que es presenta el projecte definitiu. Així, en el procediment de licitació només es poden presentar aquestes empreses, on normalment són contractes de concessió amb inversió de construcció i gestió del centre. Aquesta forma d'adjudicació dona més flexibilitat a les empreses a poder crear projectes més acords amb les seves necessitats i segons les demandes del sector, i ajuda que les empreses treballin més properament i amb concordança amb l'ajuntament.

### **Coordinació amb entitats esportives:**

En un equipament esportiu amb piscina coberta l'espai es comparteix amb diferents tipus de perfils: escoles, persones abonades i clubs de natació. En els municipis on hi ha un club de natació, amb cessió de l'ús en horari de tarda, normalment les dinàmiques d'ús en la piscina solen ser més complicades per la disponibilitat de carrils, ja que hi ha un ús intensiu per part dels diferents agents. Segons el model de gestió de l'equipament, la distribució de l'espai esportiu es realitza d'una manera distinta.

En els contractes de serveis és el mateix ajuntament el que decideix els horaris d'ús d'entitat, activitats, etc. En el cas de les concessions, l'ajuntament cedeix gratuïtament l'ús de l'espai a entitats d'acord amb el que estigui prescrit en el plec. A vegades genera tensions per necessitat de làmina d'aigua, captació de públic potencial, ús gratuït de l'espai per a les entitats, etc., creant més dificultats de convivència entre l'empresa concessionària i les entitats esportives. Aquest fet, però, pot portar situacions contràries, és a dir, algunes empreses cerquen crear sinèrgies amb els clubs de natació, i fer-se traspàs de persones usuàries segons les necessitats i perfils.

Si l'entitat gestora és un Club hi ha un major ús esportiu focalitzat a la competició i una coordinació entre l'escola de natació /activitats formatives i el pas a la competició. En el cas que sigui una empresa la gestora, aquesta aposta per una oferta formativa de natació de base entrant a vegades en conflicte amb les escoles de natació dels clubs. S'ha de tenir present que clubs de natació gestionen piscines que compleixen normativa o inclús compten amb dos vasos d'aigua.

### **Protocols i documentació:**

Tot equipament esportiu requereix de protocols de funcionament i de comunicació interna, i aquests són desenvolupats, generalment, per les empreses operadores, utilitzant criteris comuns però amb diferències singulars independentment de si és un contracte de serveis o de concessió.

Així, les empreses que gestionen un reduït nombre de centres i/o serveis es troben menys protocol·litzades que les que compten amb un elevat volum de centres. Aquests últims compten amb serveis centrals que donen suport als diferents contractes apor-

tant una metodologia comuna que permet optimitzar processos. En el model concessional s'observa com les empreses disposen de protocols professionalitzats, tot i que darrerament, la tendència en els contractes de serveis és que les empreses es responsabilitzin de tasques més globals com el lideratge de la comunicació i comercialització, el seguiment econòmic i execució de la facturació, etc.

D'altra banda, s'ha identificat com en un mateix municipi pot ocórrer que l'empresa gestora del CEM amb un model concessional gestiona també contractes de serveis en altres equipaments esportius. En aquest cas, es considera necessari que hi hagi una separació del personal dels diferents equipaments o un adequat seguiment amb la imputació adient de la persona a cada contracte en cas que sigui necessari.

#### **4.4.5. Control municipal i processos administratius**

##### **Procés de contractació:**

L'ens local, ha d'establir adequadament la durada dels contactes tenint en compte la naturalesa de les prestacions, les característiques del seu finançament, i la necessitat de sotmetre aquestes prestacions a concurrència periòdicament.

En els contractes de concessió, la durada depèn del municipi i l'ajuntament així com dels terminis màxims establerts legalment segons l'article 29 LCSP, però normalment si es tracta de construcció i gestió de l'equipament, aquests contractes tendeixen a tenir una durada d'uns 40 anys.

En els contractes de serveis, segons s'estableix a l'article 29 de la LCSP, com a regla general, els contractes poden tenir una durada màxima de cinc anys, incloent-hi les prorrogues. Això fa que no hi hagi la necessitat de fer un concurs públic cada 5 anys com a màxim amb processos administratius llargs.

Com a concepte general, en municipis mitjans i grans que compten amb diferents equipaments esportius municipals amb piscina coberta, la corporació local pot realitzar dos lots per a repartir càrregues de personal i minimitzar l'afectació al servei en cas que l'empresa falli. Així, si hi ha qualsevol problemàtica o una de les empreses no presta un bon servei, els altres equipaments no es trobarien afectats.

##### **Control i seguiment municipal dels contractes:**

Tot i que cada plec estableix els mecanismes de seguiment i control, els ens locals tendeixen a demanar a les empreses documentació trimestral, principalment en tres àmbits: documentació sobre la gestió econòmica, memòria social en concepte d'abonaments i entrades, i documentació sobre que es compleixi la normativa laboral a nivell de contractació.

A partir de les dades obtingudes i les entrevistes realitzades, s'ha vist que tot i que en els plecs s'exigeix a les empreses de serveis, una memòria anual de l'equipament, molt ens locals no utilitzen aquesta eina per avaluar el servei. Si no que prefereixen, tenir un contacte directe amb el responsable de la instal·lació, i fer reunions trimestrals/mensuals.

En general, en els contractes de serveis, les empreses cobren per un preu/hora que s'estableix en el plec. Tot i això, en alguna comunitat autònoma, hi ha ajuntaments

que utilitzen una fórmula basada en el nombre de persones usuàries, de manera que si l'empresa dona un bon servei i el nombre d'abonaments es manté, l'empresa s'emporta un percentatge addicional. Independentment, la fórmula més tradicional és la de preu/hora.

Tant en els contractes de concessió com en els de serveis, a vegades es pot dur a terme una gestió mixta. És a dir, l'ens local designa una persona responsable del contracte (art 62 LCSP), a la que li correspondrà supervisar la seva execució i adoptar les decisions i dictar les instruccions necessàries amb el fi d'assegurar la correcta realització de la prestació pactada, sent el nexa d'unió entre l'empresa i l'ajuntament.

En aquest sentit, s'ha detectat una bona pràctica per part d'uns dels municipis on el control de la gestió es porta des d'una societat municipal, que no és directament l'ajuntament i actua com a òrgan gestor de tots els equipaments esportius municipals de la ciutat. Aquesta fórmula s'associa a un millor nivell de productivitat perquè disposar d'una associació pública municipal comporta major flexibilitat i més personal en comptes d'una àrea municipal.

Pel que fa a les enquestes de satisfacció, la majoria de les empreses operadores no realitzen aquest sistema d'avaluació, ja que no és de compliment obligat disposar d'aquesta informació. Tot i això, les empreses s'han de regir segons el que aparegui en els plecs del servei. Tot i ser conscients de que es tracta d'una eina útil per valorar la qualitat del servei i obtenir dades quantitatives i qualitatives de la instal·lació, destaquen que la relació diària amb el personal esportiu i d'atenció al client els hi aporta dades que permeten millorar el servei. A més, tant en els contractes de concessió com de serveis, les empreses disposen de sistemes informàtics interns on les persones usuàries poden indicar les seves valoracions, queixes i suggeriments d'una manera immediata i eficaç.

#### **4.4.6. Inversions i reformes**

En els contractes de serveis, les inversions i reformes estructurals de la instal·lació han de córrer a càrrec de l'ens local, i l'empresa durant el període del contracte, s'ha d'encarregar de petites inversions de material i equipament esportiu. A més, en aquest sentit, l'ens local ha de tenir en compte l'impacte fiscal de l'IVA suportat en la inversió i en les despeses de proveïdors.

En els contractes de concessió, la durada d'aquest ha de garantir l'amortització de la inversió per part del privat, sigui construcció inicial o reforma. Pel que fa al pla d'inversió durant el contracte, això depèn de les condicions del plec. Hi ha concursos en què el plec de clàusules es publica amb un pla d'inversions obligatòries, tant en quantitat i concepte, i les empreses estan més lligades a complir. En d'altres, el pla d'inversions queda més obert, i són les empreses les responsables de preveure internament un estudi de viabilitat de les inversions.

A banda de la forma contractual, el focus de les inversions dels ens locals es centren en l'eficiència energètica i en trobar vies per disminuir el cost dels subministraments. En aquest sentit, en general, en els diferents equipaments analitzats, les inversions es centren en introduir energies renovables com les calderes de biomassa, les llums de LED, plaques fotovoltaïques, i en alguns dels casos cobertes amb plaques solars.

A més, les reformes estan destinades a millorar l'aïllament tèrmic de les piscines així com ajustar la temperatura de l'aigua, per tal de reduir el cost de l'energia en mantenir escalfada la làmina d'aigua.

#### **4.4.7. En moments de crisi**

Moltes empreses gestores d'equipaments, més en els contractes de concessió, s'han trobat en els darrers anys que tot i que gestionen la instal·lació a risc i ventura, hi ha situacions que no es poden preveure i normalment els plecs estan bastant tancats i es limiten al dia a dia, sense incloure clàusules extraordinàries. Al final, l'empresa està gestionant un servei públic, i l'ens local ha d'estar preparat per afrontar situacions excepcionals com ha sigut la COVID-19 o l'increment del cost dels subministraments.

En el cas de l'afectació de la COVID-19, el govern va aprovar el Reial decret llei 8/2020, de 17 de març, de mesures urgents extraordinàries per a fer front a l'impacte econòmic i social del COVID-19 i posteriors modificacions d'aquest, on marcava les directrius perquè els ens locals reequilibrassin els contractes pel tancament de les instal·lacions durant aquest període. Tot i això, algunes empreses s'han trobat amb dificultats en rebre aquestes ajudes.

Els reptes de moltes empreses en aquest sentit, és aconseguir reequilibri en els contractes de concessió perquè els centres esportius tornin a ser sostenibles econòmicament, ja que actualment, molts d'ells no ho són. A causa de l'increment dels subministraments, moltes empreses estan demanant aportacions dineràries per fer front a les despeses, tot i que no s'està assolint.

Un dels altres reptes de futur és que els ens locals comencin a confiar en la gestió de les empreses de serveis, sobretot, centrant-se en els equipaments més antics que requereixen una transformació, i amb una gestió integral per part d'una empresa, aquest procés pot ser més fàcil.



## 4.5. La situació actual dels contractes de concessió

Gran part del parc de piscines cobertes tant a Catalunya com a l'estat espanyol data de la dècada dels 2000, sent un moment que els estudis de viabilitat preveïen un creixement demogràfic i urbanístic elevat així com una economia a l'alça. Amb aquest context gran part d'aquests complexos esportius es van construir mitjançant concessions administratives amb una elevada inversió per part del privat i una durada i compromisos adquirits a més de 25 anys vista.

Durant els següents anys, tant l'entorn social, econòmic i esportiu ha derivat a grans canvis i transformacions amb una gran crisi econòmica a finals del 2000 i una transformació de l'oferta esportiva de salut del lleure amb cadenes de fitness privats, low cost, boutiques, etc. Aquest fet ha portat en algunes zones una pèrdua de rendibilitat i una menor capacitat per fer front als compromisos financers derivats de la inversió de l'obra i el tancament d'algunes empreses de gestió. Part d'aquestes dificultats no són exclusives de la rendibilitat de l'explotació en si, sinó de la variabilitat del sector financer i els compromisos establerts sent un element clau en la viabilitat d'alguns contractes de concessió.

A aquesta realitat s'observa la presència de diferents entitats operadores en concepte de concessions, algunes d'elles especialitzades en l'àmbit esportiu i altres provinents d'altres àmbits de serveis. Recentment, s'identifica l'entrada de fons d'inversió dins d'aquest model concessional els quals compren empreses de gestió d'instal·lacions i serveis esportius.

Tot i passar un moment complicat, s'identifiquen instal·lacions esportives amb models concessional amb bons resultats econòmics, observant que gran part d'aquest èxit també respon als compromisos adquirits a través dels plecs en concepte de cànon i a les característiques d'aquests, a vegades poc definides o flexibles a la variabilitat de l'entorn. El context COVID-19 ha estat un element de difícil gestió dins d'aquest àmbit d'acord amb l'ambigüitat legislativa del Reial decret llei 8/2020, de 17 de març i posteriors modificacions envers les concessions. Cada municipi ha treballat aquests aspectes des de diferent forma d'acord amb la seva interpretació i recursos oferint un major o menor suport a aquests CEMs.

Tot i això, estan començant a implementar-se nous contractes de concessions on l'Ajuntament assumeix el cost dels subministraments, fet que fa més atractiva la contractació per part de l'àmbit privat responent a les necessitats i voluntats municipals de gestionar de forma externa aquests equipaments d'acord amb les estructures municipals existents i previstes en el futur.

## 4.6. La situació actual dels contractes de serveis

En els darrers cinc anys hi ha hagut un increment dels contractes de serveis en el sector esportiu i concretament en l'àmbit de les piscines cobertes. Tot i que els contractes de serveis no assumeixin el risc operacional, si assumeixen les variabilitats del preu del mercat derivades de l'increment de sous per conveni i canvis en la legislació laboral, podent portar a costos superiors als establerts als plecs els quals no són revisables. Aquesta realitat, actualment és un aspecte a tenir en compte en la previsió dels plecs segons la revisió dels convenis laborals del sector.

D'altra banda, la importància dels criteris objectius en la valoració de les licitacions, sent majoritàriament per concepte preu, està derivant a una pèrdua de competitivitat per part d'empreses especialitzades i uns sous ajustats al conveni en el sector. Aquest fet provoca una pèrdua de professionals en el sector cap a altres àmbits, sent cada vegada més complexa la fidelització i captació del personal especialitzat esportiu i de l'àmbit del manteniment.

La realització de contractes de serveis transversals és un aspecte que es considera positiu a nivell d'optimització de costos i creació d'economies d'escala. Tot i això, els equips amb piscina coberta requereixen un nivell d'especialització i resposta àgil en cas d'incidència que necessiten una coordinació ràpida i efectiva que no sempre existeix. Un altre aspecte de preocupació identificat al llarg de l'estudi és la complexitat administrativa dels processos de licitació, sent processos llargs amb necessitats de justificació econòmiques i jurídiques perdent a vegades la finalitat esportiva i social dels mateixos contractes. La lentitud d'aquests processos, agreujada per l'aturada de la crisi sanitària, està derivant a la pròrroga de contractes existents amb unes condicions econòmiques inferiors als costos reals de la realització del servei.

L'establiment del preu de contracte és un altre aspecte clau, sent necessari identificar aquells costos directes més enllà del personal que de vegades no es tenen presents en el càlcul econòmic dels contractes. Aquests poden ser la roba de treball, costos de subrogació, inclusió de compromisos d'aportació i/o substitució de material, llicències d'activitats, costos de formació, etc. Aquesta realitat, afegida a la dificultat de trobar personal qualificat especialment en territoris fora de les àrees metropolitanes de grans ciutats, deriva que cada vegada més concursos queden deserts per no ser competitius pel sector privat.

Finalment, també s'identifica que en aquells municipis que no es disposa d'un tècnic d'Esports o no hi ha un clar lideratge i seguiment municipal de la prestació, la direcció o coordinació del contracte acaba realitzant aquesta funció en moltes ocasions, mentre que en d'altres acaba derivant a un poc control del contracte i el seu seguiment.



## 5. Els models de gestió a Europa

### 5.1. El context normatiu europeu

La Directiva 2014/24/UE del Parlament Europeu i del Consell de la Unió Europea, sobre contractació pública, és la llei que determina les formes contractuals en els serveis públics. Així, l'adjudicació de contractes públics per les autoritats dels Estats membre ha de respectar els principis del Tractat de Funcionament de la Unió Europea (TFUE) i, en particular, la lliure circulació de mercaderies, la llibertat d'establiment i la lliure prestació de serveis, així com els principis que es derivin d'aquests, com la igualtat de tracte, no discriminació, reconeixement mutu, proporcionalitat i transparència.

A efectes d'aquesta Directiva, s'entén per contractació l'adquisició mitjançant un contracte públic, d'obres, subministraments o serveis per un o varis poders adjudicadors als operadors econòmics escollits per aquests poders, amb independència de que les obres, els subministraments o els serveis estiguin o no destinats a un fi públic. Segons la Directiva 2014/24/UE, es defineixen els segons termes sobre la contractació pública:

- Contractes públics: són aquells contractes onerosos celebrats per escrit entre un o varis operadors econòmics i un o varis poders adjudicadors, que el seu objectiu és l'execució d'obres, el subministrament de productes o la prestació de serveis.
- Contractes públics d'obres: són aquells contractes on l'objecte és el resultat d'un conjunt d'obres de construcció o d'enginyeria civil destinat a complir per si mateix una funció econòmica o tècnica.
- Contractes públics de serveis: són aquells que el seu objecte és la prestació de serveis públics.
- Contractes mixtos: són aquells contractes que tenen per objecte dos o més tipus de contractació (obres, serveis o subministraments).

Tanmateix, la contractació pública juga un paper clau en l'Estratègia Europa 2020, establerta en la Comunicació de la Comissió del 3 de març de 2010, com un dels instruments basats en el mercat que s'ha d'utilitzar per aconseguir un creixement intel·ligent, sostenible i integrador, garantint un ús eficient dels fons públics. Amb aquest sentit, algunes de les directives sobre contractació pública del Parlament Europeu s'han de revisar i modernitzar, amb la finalitat d'incrementar l'eficiència de la despesa pública, facilitant en particular la participació de petites i mitjanes empreses (PIME) en la contractació pública, i de permetre que els contractants utilitzin millor la contractació pública en recolzament d'objectius socials comuns.

D'aquesta manera, les formes d'acció pública cada vegada són més diverses i han originat la necessitat de definir amb major claredat el propi concepte de contractació. Tot i això, les normes de la Unió Europea sobre contractació pública no tenen per objectiu

regular totes les formes de desemborsament de fons públics, sinó únicament aquelles destinades a l'adquisició d'obres, subministraments o serveis prestats mitjançant un contracte públic. Així, aquestes adquisicions han d'estar subjectes a la Directiva 2014/24 tant si es realitzen per mitjà d'adquisició, arrendament o qualsevol altra forma contractual.

Tenint en compte que actualment existeix una normativa legal que regula les formes de contractació dels serveis públics en tots els Estats membre de la Unió Europea (Directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014), és essencial crear un marc comú per harmonitzar les formes de contractació dels diferents països. Tot i que en els darrers anys hi ha hagut una adaptació progressiva de les lleis i instruments de contractació dels països a aquesta normativa europea, encara existeixen diferències sobrevingudes pels antics procediments i normativa reguladora de cada país. Per això és necessari instaurar un marc jurídic adequat, equilibrat i flexible en l'àmbit d'adjudicació de les concessions que garanteixi a tots els operadors econòmics de la Unió Europea un accés efectiu i no discriminatori, i que a més, refermi la seguretat jurídica, afavorint així la inversió pública en infraestructures i serveis estratègics per a la ciutadania.

D'altra banda, a finals dels anys 90, en el marc de la Declaració sobre l'Esport del Tractat de Niça (Consell de Ministres de la Unió Europea, 2000), es va fer referència al Model Europeu de l'Esport (Comissió Europea, 1999). Aquest model pretenia diferenciar els tipus de polítiques nacionals que es manifesten en la UE, caracteritzant els sistemes esportius nacionals dels Estats membre dividits en 4 dimensions, que són les següents:

- Paper de les autoritats públiques, concretament l'Estat representat pel Ministeri responsable de l'activitat física i l'esport.
- Nivell de coordinació o compromís dels diferents actors del sistema esportiu. Això es pot adoptar a partir d'un marc jurídic o simplement per una prescripció de les funcions i rols que han de desenvolupar els diversos agents.
- Identificació dels rols del sector voluntari, públic i privat en la prestació dels serveis esportius.
- Adaptabilitat del sistema segons els canvis de la demanda en l'oferta esportiva.

Tot i l'intent de disposar d'un Model Europeu de l'Esport, cada país, depenent de la seva configuració estatal i de la viabilitat social i econòmica que esdevingui l'esport, així com la pròpia evolució i paper històric de l'activitat física i l'esport, té un marc normatiu específic. Així, enfocant-se en l'objecte d'estudi dels complexos esportius amb piscina coberta, s'ha realitzat una anàlisi de sis països amb models esportius diferenciats, destacant els rols i funcions dels diferents agents del sistema esportiu i el paper de l'ens local en la gestió dels equipaments esportius.

## 5.2. Anàlisi dels models de contractació per països

### 5.2.1. Sistema esportiu Portugal



Model 01

### Configuració del sistema esportiu. Agents i funcions

Àmbit estatal	Àmbit local
Govern de Portugal (Instituto do Desporto de Portugal)	Sector públic (municipis)
	Sector privat sense ànim de lucre (clubs)
	Sector privat amb ànim de lucre (empreses)

#### 1. Àmbit estatal

El Govern de Portugal, mitjançant [l'Institut d'Esports de Portugal](#), és el màxim organisme organitzatiu de l'activitat física i l'esport del país. Aquesta institució finança més de 600 institucions entre les quals es troben federacions esportives, fundacions, comitès, clubs i associacions, institucions educatives i municipis; amb l'atorgament a aquests stakeholders de més de 3 milions d'euros (dades de 2018).

En l'àmbit regional, no existeixen agents esportius que intervinguin en el sistema esportiu local.

#### 2. Àmbit local

- **Sector públic.** Els municipis són els encarregats de la promoció de l'activitat física i l'esport a nivell local. Tanmateix, aquests financen entitats esportives a nivell local i organitzen esdeveniments esportius, entre altres tasques. A més, els ens municipals són els responsables de la planificació, gestió i realització d'inversions públiques en les instal·lacions i equipaments per a activitats esportives i recreatives d'interès municipal. Així, també han de donar suport a la construcció i conservació d'equipaments esportius i recreatius en l'àmbit local.

- **Sector privat sense ànim de lucre.** A Portugal hi ha més de 600.000 practicants afiliats a clubs i associacions esportives, que participen en competicions de diferents disciplines esportives. A més, alguns clubs gestionen equipaments esportius municipals. En aquest sector, es troba [l'Associació Portuguesa de Professionals de la Piscina, Instal·lacions Esportives i Lleure \(APP\)](#) que és l'Associació representativa del sector de la piscina a Portugal. Té com a objectiu principal la defensa, formació i promoció de tots els professionals del sector de la piscina, mitjançant accions concretes que ajudin a legislar, reconèixer i cohesionar el sector tant a nivell nacional com internacional.
- **Sector privat amb ànim de lucre.** Actualment, hi ha gairebé 1.100 empreses esportives en tot el país. Pel que fa a les empreses que gestionen o disposen d'un centre esportiu, el 50% estan concentrades a les ciutats de Lisboa i Porto.

### Marc normatiu esportiu. Lleis i regulacions

La 'Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto' de l'any 2007 defineix les bases de les polítiques municipals i privades per al desenvolupament de l'activitat física i l'esport a Portugal. La llei estableix que tota la ciutadania del país té dret a la pràctica esportiva i que aquesta ha de contribuir a la promoció d'una situació equilibrada i no discriminatòria entre homes i dones.

D'altra banda, la legislació vigent en instal·lacions esportives del país és el 'Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho'. Tanmateix, correspon a l'Institut d'Esports de Portugal exercir les competències específicament previstes en aquest decret llei en relació amb les instal·lacions esportives i per als esdeveniments esportius. Les competències més ressaltades que s'atribueixen a aquest òrgan són l'aplicació de normes de seguretat esportiva en la construcció i llicència en els equipaments esportius, i complir les normatives de llicències i inspecció en relació amb els equipaments aquàtics.

Per últim, és destacable mencionar la 'Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais', que esdevé important en la gestió dels equipaments esportius, ja que es tracta de societats mercantils controlades per entitats públiques que gestionen instal·lacions esportives.

### Models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals

Les instal·lacions esportives, especialment els pavellons i les piscines, són majoritàriament de titularitat municipal. Es defineixen tres models en la gestió d'equipaments esportius municipals:

- **Gestió directa.** Assumeix un conjunt de tràmits i actuacions realitzades pel municipi, mitjançant l'organització dels seus serveis, que permet l'administració actual del seu patrimoni esportiu municipal.
- **Gestió indirecta.** S'entén com el conjunt de tràmits i actuacions realitzades per un ens públic, que té com a finalitat l'administració diària del patrimoni esportiu municipal, per delegació del municipi i amb la finalitat de perseguir els seus objectius. Els òrgans que podrien implantar aquest model de gestió són els instituts públics i

les associacions públiques de tipus associatiu, creades per vetllar per la consecució dels interessos públics.

- Gestió pactada. És la que resulta d'un acte administratiu realitzat pel municipi, que atorga a tercers la responsabilitat de la gestió de les infraestructures esportives que formen part del seu patrimoni.

En l'àmbit del concepte de servei públic esportiu, i principalment per la reduïda capacitat operativa i la mobilització de recursos i mitjans (ateses les dificultats i les limitacions d'un sistema burocràtic) han sorgit a Portugal, en els últims anys, diferents i innovadors models de gestió dels equipaments esportius municipals per part dels ajuntaments, dels quals es destaquen dos exemples en concret:

- L'Oficina d'Esports de Porto. Aquesta és una associació de dret privat, sense ànim de lucre, constituïda pel municipi de Porto i la Facultat de Ciències de l'Esport i Educació Física de la Universitat de Porto. Les seves competències inclouen, entre altres, la gestió, manteniment, administració i explotació dels espais i infraestructures esportives municipals. Els òrgans de govern de l'associació són: el Consell General, la Comissió d'Auditoria i la Direcció; tots amb un mandat de tres anys.
- GesLoures. Societat pública creada pel municipi de Loures, de capital mixt, dotada de personalitat jurídica, amb autonomia administrativa i financera i patrimoni propi, regida per la legislació aplicable a les empreses públiques. El seu principal objectiu és l'administració i conservació dels equipaments socials i el foment del desenvolupament de la comarca. La seva activitat s'ha de basar sempre en els principis d'equitat social, desenvolupament municipal, racionalitat i equilibri econòmic i financer. Els òrgans de govern de la societat són el Consell d'Administració i la Comissió d'Auditoria, ambdós amb mandats de tres anys.

Des de l'any 1998 han aparegut noves empreses municipals en diferents àmbits de la gestió pública local. Aquestes societats de capital públic, amb administracions designades pels executius de l'ajuntament i gestionades mitjançant processos de mercat privat, pretenen racionalitzar la gestió dels sectors municipals.

## La gestió municipal dels equipaments esportius

Durant l'època dels 2000, Portugal va passar per un període en el qual hi havia un buit i manca general d'equipaments esportius, de personal tècnic qualificat, de clubs esportius i d'oferta esportiva en general. A més, durant aquells anys, una part important dels equipaments esportius construïts estaven motivats per principis polítics i no es basaven en necessitats socials i esportives reals. Conseqüència d'aquesta política són el sobredimensionament d'instal·lacions i l'abandonament o desús d'altres, per manca de visió estratègica i mala gestió d'aquestes.

No obstant això, l'existència d'aquestes infraestructures esportives ha depès, en general, de la intervenció dels ajuntaments a diferents nivells, concretament a través de la cessió de sòl, desenvolupament d'infraestructures bàsiques, suport tècnic, grans aportacions econòmiques en la fase de construcció i dotació de recursos humans, recursos logístics i financers per a la seva gestió i manteniment.

Pel que fa a la gestió dels equipaments esportius de titularitat municipal, es va passar d'una gestió directa a una gestió dels clubs i associacions locals en un nombre elevat



d'aquestes instal·lacions. Aquest model ha comportat una millora en la qualitat esportiva dels equipaments i de l'oferta esportiva municipal, però ha tingut problemes economicofinancers degut a la incapacitat de gestió dels clubs.

El creixement i evolució de l'activitat física i l'esport a Portugal a partir de la intervenció municipal ha sigut notable, amb inversions realitzades en infraestructures esportives. Per tant, la proliferació en la construcció d'estadis, pavellons i complexos esportius municipals han reforçat la dotació econòmica, esportiva i social de l'esport municipal. Tot i això, l'excessiva burocràcia que presideix el funcionament dels ajuntaments fa impossible que aquests puguin gestionar, de manera racional i eficaç, amb rendibilitat econòmica i equitat social, equipaments dinàmics i específics com els de caràcter esportiu.

### **Configuració i gestió de les piscines cobertes municipals**

El primer intent de regular el funcionament i la qualitat de les piscines i parcs aquàtics públics a Portugal es va produir el maig de 1993, a través del Consell Nacional de Qualitat, amb una directiva sobre la "Qualitat de les piscines d'ús públic", titulada Directiva CNQ n.º 23/93, que recull un conjunt de recomanacions relatives a: factors de seguretat, higiene, funcionalitat i qualitat en piscines d'ús públic no familiar.

Durant les últimes dècades, diverses institucions públiques o privades, però principalment ajuntaments, han dissenyat i construït nombroses piscines per tal de cobrir la demanda d'activitats esportives, recreatives i terapèutiques de la població. A Portugal continental hi ha un total de 680 piscines, on 357 són cobertes i 323 són exteriors, i tot i aquest augment, el nombre s'ha de considerar globalment insuficient i, sobretot, desigual en el panorama nacional, pel que fa a la seva distribució geogràfica. En la seva major part, estan destinades a un ús formal, de caràcter esportiu i físic.

Per un altre costat, es considera que hi ha un marge de millora elevat en la gestió d'aquests equipaments esportius, especialment pel que fa al manteniment periòdic, en el que actualment hi ha deficiències i una evident degradació. També s'observa decadència i manca d'atracció i innovació dels diferents espais esportius i complementaris que formen part d'aquests equipaments. Aquest fet ve produït per la política de la dècada dels 2000 on es van construir molts equipaments sense una necessitat real, i això ha produït que en molts municipis, hi hagi pèrdues econòmiques en les piscines i unes necessitats creixents en matèria d'on són més urgents a causa dels elevats costos de manteniment i funcionament. Com a dificultat en la gestió de l'equipament s'afegeix que degut a l'alta dependència de l'administració pública (tot i tractar-se en ocasions d'empreses municipals) hi ha una reduïda flexibilitat en la gestió i l'alta burocràcia per processos que requereixen una resposta àgil.

### **Els reptes actuals i de futur**

La gestió energètica a les piscines és deficient, sobretot pel que fa a l'eficiència i economia dels sistemes, situació motivada principalment per conceptes tècnics i estructurals obsolets i la manca de control de gestió. Per això, el Pla Nacional d'Estalvi Energètic, aprovat pel Govern ha inclòs recomanacions dirigides als municipis i també al sector privat, com la temperatura de l'aigua en les piscines. La norma per a la reducció

del consum energètic en piscines i poliesportius consisteix a regular la temperatura de l'aigua en piscines cobertes a 26 °C i una disminució de 2 °C en la temperatura dels ambients climatitzats on se situen les piscines (a 28 °C).

La construcció d'equipaments esportius en la dècada dels 2000 sense un estudi de necessitats esportives i socials reals, ha provocat que moltes d'aquestes instal·lacions siguin actualment no rendibles a causa dels elevats costos de manteniment i conservació. Per aquest motiu, en alguns dels municipis, hi ha la necessitat de renovar el parc d'equipaments esportius municipal. També és necessari fer complir amb eficàcia la legislació vigent, inclosa la necessitat d'inspeccions periòdiques de les instal·lacions. En l'actualitat s'està començant a treballar en aquesta línia de planificació global de les necessitats del territori.

Les estructures municipals i els seus procediments administratius presenten dificultats per gestionar les infraestructures esportives de manera eficient i eficaç, ja que això pressuposa complir els principis de qualitat total, economia i rendibilitat social.

Treballar en una distribució geogràfica equitativa en la construcció de noves piscines públiques, amb conceptes arquitectònics i tècnics innovadors, dimensions ajustades a la població i als objectius de rendibilitat socioeconòmica i promoció de l'esport.

## Trets diferencials

---

- El disseny arquitectònic de les làmines d'aigua és similar a totes les piscines des d'una lògica dominant i reductiva de la natació esportiva i el seu ensenyament. Una polivalència funcional dels espais d'aigua i un disseny estèticament agradable seria un punt fonamental per al seu èxit i fidelització de les persones usuàries.
- Creació d'associacions en col·laboració públic-privada per a la gestió dels equipaments esportius en els darrers anys que han comportat canvis i millores en els models d'administració, manteniment i explotació de les instal·lacions.
- Un dels aspectes fonamentals de l'Oficina d'Esports de Porto, associació sorgida en relació amb els models innovadors de gestió, fa èmfasi en la seva autonomia financera i en la seva activitat, que depèn del règim jurídic privat.
- Els ens locals com a principals responsables de la planificació, gestió i realització de les inversions públiques en els equipaments esportius.

## 5.2.2. Sistema esportiu França



Model 02

### Configuració del sistema esportiu. Agents i funcions

Àmbit estatal	Àmbit regional	Àmbit departamental	Àmbit local
Govern estatal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques</li> <li>• Ministère d'éducation</li> <li>• Ministère de la Santé publique</li> </ul>	Govern regional	Govern departamental (collectivites territoriaux)	Sector públic (municipis)
			Sector privat sense ànim de lucre (clubs)
			Sector privat amb ànim de lucre (empreses)

#### 1. Àmbit estatal

Les competències estatals del [Ministeri d'Esports](#) es focalitzen bàsicament en la promoció i gestió de l'esport de rendiment així com la regulació i control del mercat de treball en el sector esportiu. En 2016 es va cedir a les regions la gestió dels Centres de Recursos, expertesa i rendiment esportiu encarregades de la tecnificació esportiva i la formació en l'àmbit esportiu no universitari. Des del Ministeri d'Esports es promou un programa històric de natació escolar per garantir que tota la població escolar sàpiga nedar.

L'estat va realitzar a la dècada dels 70 una planificació de necessitats de piscines en el territori desenvolupant-se en gran mesura els següents vint anys. Una vegada finalitzat aquest període, no hi ha hagut una planificació territorial d'aquestes característiques fora de l'esport d'alt rendiment. En l'actualitat es faciliten subvencions per a la construcció de nous equipaments esportius (a través de diferents fons i programes nacionals d'inversió) els quals s'estipula que de mitjana no superin el 10% del cost de la construcció.

L'activitat física i l'esport es considera un servei públic en el qual s'ha de garantir els principis d'igualtat, equitat, continuïtat i adaptabilitat. Tradicionalment, l'esport salut té una concepció més transversal on el Ministeri de Salut té competències en la pro-

moció de l'activitat física incloent la prescripció d'aquesta i dels serveis de fisioteràpia en el seu sistema sanitari públic.

D'altra banda, l'esport en edat escolar és concebut com una activitat formativa que es promou des de les escoles i centres educatius, realitzant-se aquest majoritàriament en espais esportius escolars, sent també en moltes ocasions els espais de pràctica municipals per a la resta de la ciutadania, per la qual cosa existeix una part de regulació d'aquest per part del Ministeri d'Educació.

## 2. Àmbit Regional

L'àmbit regional disposa de les competències de construir i/o gestionar equipaments esportius i espais esportius en instituts, subvencionar la construcció d'equipaments esportius, donar suport econòmic a federacions i clubs esportius, i la gestió dels Centres de Recursos, expertesa i rendiment esportiu. Aquesta divisió administrativa té poca rellevància en la promoció de l'activitat esportiva en cap de les seves vessants així com tampoc en la planificació d'equipaments esportius.

## 3. Àmbit Departamental

L'àmbit departamental té com a competències construir i/o gestionar equipaments esportius, subvencionar la construcció d'equipaments esportius als ajuntaments, donar suport econòmic a federacions i clubs esportius, el control i seguiment del compliment de les normatives dels equipaments esportius i espais esportius en centres de primària, i la planificació i gestió dels espais i activitats en el medi natural, entenent aquest com a actiu del conjunt del territori. En els darrers anys els Departaments han començat a reflexionar en la planificació territorial dels equipaments esportius.

## 4. Àmbit local

- **Sector públic.** Els ajuntaments de forma individual o mancomunada són els responsables de la construcció d'equipaments esportius de proximitat, la dinamització i gestió de l'oferta esportiva a la ciutadania, donar suport econòmic a federacions i clubs esportius, el control i seguiment del compliment de les normatives dels equipaments esportius, la cessió d'espais esportius a entitats i associacions esportives locals i la possibilitat de comptar amb una oficina local d'esports.
- **Sector privat sense ànim de lucre.** La dinamització de l'esport de base formatiu i de competició és promogut especialment per clubs esportius, associacions de vocació esportiva així com les associacions escolars. L'esport federat és promogut pels clubs esportius i les federacions esportives nacionals i els seus 'districtes' departamentals.
- **Sector privat amb ànim de lucre.** El sector privat ocupa el nínxol de mercat més relacionat amb les activitats esportives d'esport per a tothom, especialment per a adults com per exemple activitats de fitness, activitats dirigides, dansa i/o activitats específiques d'arts marcial. En la darrera dècada han augmentat els grans centres multiactivitats privats similars als complexos esportius municipals davant la manca d'aquesta tipologia de centres esportius municipals. Aquests centres tenen piscines

inferiors a la mida de competició o no disposen d'aquest espai. Progressivament, també s'observa l'entrada de grans cadenes internacionals de centres de fitness Low Cost.

## Marc normatiu esportiu. Lleis i regulacions

L'activitat física i esport a nivell nacional es regeix per la recent llei LOI n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France la qual té com a objectiu: desenvolupar la pràctica d'esport per al màxim de persones possible (perspectiva salut), renovar la governança de les federacions esportives (perspectiva esport federat) i garantir un model econòmic eficient per al sector (perspectiva esport federat i alta competició). L'aplicació d'aquesta llei així com l'impuls i transformació que s'està vivint a França ve en gran mesurat propulsat pels propers Jocs Olímpics de París 2024. Per primera vegada, aquesta llei promou que els propis municipis realitzin un pla d'esport local i/o regional.

El Code de la santé publique regula aquells aspectes de l'esport salut promogut des dels centres mèdics arreu del país en el qual es realitza prescripció mèdica de l'activitat física i l'esport i serveis de fisioteràpia. S'està treballant per la millora d'aquest programa a través de les [Maisons Sport-Santé](#) en el que es faciliten espais de proximitat per desenvolupar activitat física amb l'equipament esportiu adient (sales equipades amb material esportiu).

Part de l'ús dels equipaments esportius escolars i l'activitat esportiva escolar es troba regulada pel Code de l'éducation i code du sport.

No existeix una planificació específica en matèria d'equipaments esportius sent regulats aquests per diferents normatives genèriques a tenir present (urbanístiques, tècniques, seguretat, etc.). Sí existeix, però un reglament específic en l'àmbit de piscines que desenvolupa la llei general de Loi sur la protection et la promotion de la santé.

Finalment, el Code general des collectivités territoriales és la normativa que determina les formes de gestió dels equipaments de titularitat municipal i/o pública existint un decret específic relatiu als Serveis públics encarregats de l'explotació d'un servei públic. Aquest es troba supeditat al Code de la Commande Publique com a llei referent.

## Models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals

Els models de gestió en equipaments de titularitat municipal o departamental establert en el Code general des collectivités territoriales són:

### Gestió directa

Per gestió directa, a França s'entén una modalitat de gestió per la qual l'ens local gestiona directament el servei:

- Gestió pròpia → junta dotada d'autonomia financera:

Gestió directa pel propi municipi amb una direcció i seguiment per part d'una Junta operativa i un director sota la direcció d'alcaldia. La presa de decisions és supervisada per alcaldia i el ple municipal. Compatibilitat conjunta amb la de l'ajuntament.

- Organització mercantil municipal/ establiment públic de cooperació (EPCI)  
→ Consell dotat d'autonomia financera i personalitat jurídica.

Empresa municipal dirigida per un consell d'administració sota un seguiment de l'ajuntament. La gestió del dia a dia és realitzada pel propi consell. A comptabilitat independent a la de l'ajuntament.

### **Gestió delegada**

Aquesta modalitat de gestió permet encarregar l'execució del servei públic a una empresa privada o una persona pública. La gestió es realitza amb personal propi de l'empresa i amb metodologies pròpies de la gestió privada. Existeixen tres modalitats vigents:

- **Concessió**

La concessió és una modalitat de gestió per la qual l'ens local encarrega al seu contractant la realització de les obres inicials d'establiment i l'explotació del servei per compte propi durant un període determinat, descomptant directament als usuaris del servei públic els drets d'autor que queden adquirits per ell. La remuneració del concessionari és proporcionada pels usuaris: el risc recau en el concessionari.

- **Arrendament**

L'arrendament es diferencia de la concessió essencialment en el fet que les obres necessàries per al funcionament del servei són cedides a l'arrendatari per part de l'ajuntament que, per regla general, n'ha aportat el finançament, essent l'arrendatari responsable del manteniment d'aquestes obres o, determinats casos, la seva modernització o la seva ampliació. La durada dels contractes d'arrendament és generalment força curta (entre tres i cinc anys aproximadament). El risc recau en l'arrendatari.

- **La gestió interessada**

La gestió interessada és una forma d'operació en la qual l'ens local signa un contracte amb un professional per a l'explotació d'un servei públic. L'ajuntament retribueix al "gestor interessat" amb una retribució formada per una quota fixa i un percentatge dels resultats d'explotació "una participació en beneficis". La comunitat s'encarrega de la gestió d'aquest servei, però pot donar una certa autonomia de gestió al gestor. Segons el nivell de risc assegurat pel delegat, es tracta d'una delegació de servei públic o d'un contracte.

La gestió delegada té com a obligat compliment la subrogació del personal mantenint les seves condicions individuals així com el manteniment d'un any de les condicions col·lectives.

## **La gestió municipal dels equipaments esportius**

La gestió dels equipaments esportius és principalment directa per part dels propis ajuntaments o de forma mancomunada (amb la creació d'una organització pública de cooperació intermunicipal) entre diferents ajuntaments o de forma departamental en clau de territori. La gestió supramunicipal permet identificar les complementarietats entre els equipaments de tot el territori, i oferir una oferta específica i determinar les prioritats d'accés de les diferents tipologies d'usuaris. La gestió directa pot ser realitzada amb personal propi així com és molt habitual una gestió per part de les associacions locals mitjançant un conveni de cooperació.

Els espais esportius escolars tenen històricament un paper molt rellevant en l'esport de base així com espais esportius de proximitat, especialment fora de les grans ciutats. La vinculació d'escoles amb espais esportius municipals és habitual, ubicant en moltes ocasions les piscines al costat o dins de recintes escolars.

L'esport com a servei públic i la concepció d'aquest com a element educatiu de base i de salut han derivat polítiques d'accessibilitat a les activitats esportives amb preus reduïts en general així com bonificats o a cost zero a la població escolars i al teixit associatiu.

## Configuració i gestió de les piscines cobertes municipals

El territori francès compta amb 4.135 piscines i 6.412 vasos per al pràctica de la natació l'any 2017 (comptant amb les regions d'ultramar). S'estima que al llarg del territori es disposa d'1 vas per a la pràctica de natació per cada 10.000 habitants. Destacar que el parc aquàtic francès és ampli però envellit, més del 50% de piscines són d'abans de l'any 1977 i el 70% d'abans de l'any 1995.

La classificació i concepte d'instal·lació aquàtica municipal en la política esportiva francesa és ampli, de forma que s'agrupen diferents tipologies de piscines com piscines cobertes i piscines a l'aire lliure les quals es configuren en moltes ocasions amb zones d'oci de tobogans i elements lúdics així com amb zones d'spa i elements complementaris de saunes. Per tant, en una piscina coberta hi poden conviure diferents tipologies d'ús i usuari.

Així mateix, les mides de les piscines no responen necessàriament a les mesures i profunditat de la piscina reglamentaria per a la competició esportiva, existint diversitat de mides i formes al llarg del territori. Aquest fet es produeix sobretot en municipis petits, els quals compten amb piscines cobertes de petites dimensions amb la finalitat de facilitar un espai d'aprenentatge de la natació a la població escolar i de natació-salut per a la població en general.

Les piscines cobertes municipals, estan concebudes únicament amb els espais i serveis aquàtics com a tal, sense comptar amb altres espais esportius com sales de fitness, sales d'activitats dirigides i espais de raqueta. Aquests espais multiactivitats han començat a sorgir en les darreres dues dècades, sent l'àmbit privat el màxim propulsor.

D'acord a l'estudi realitzat sobre la gestió de piscines s'extreuen les següents dades pel que es refereix al model de gestió:

- El 64% de les piscines públiques estan gestionades per ajuntaments i un 28% de forma intercomunal/mancomunada mentre que el 8% el gestionen altres agents i el 8% amb una gestió delegada. D'aquestes últimes:
  - Un 45% es gestionen a través d'un arrendament
  - Un 18% es gestionen a través d'una concessió
  - Un 18% es gestionen a través d'una direcció interessada
- Els centres gestionats de forma externa són tots construïts a partir dels anys 2000 i alguns d'aquests amb important inversió per part del gestor privat.
- Part rellevant de les instal·lacions externalitzades responen a piscines i vasos amb major làmina d'aigua i oferta de serveis (incloent espais d'aigua recreatius amb to-

bogans en alguns casos), altres espais esportius com sala de fitness i un disseny que facilita la vigilància dels vasos i la circulació d'espais.

- Els centres gestionats externament tenen un horari d'obertura més ampli que els gestionats de forma directa. D'altra banda però, aquests tenen un menor volum d'utilització per part de la natació a través de clubs esportius i associacions locals així com una menor utilització per a la natació escolar.

Tot i que no es disposen dades específiques, majoritàriament els agents gestors externs corresponent al sector privat lucratiu existint també associacions sense ànim de lucre com agents gestors.

S'ha de tenir en compte que la possibilitat de gestionar de forma delegada el servei públic no va ser possible fins l'any 1985. El 30% de les piscines construïdes a partir del 2005 disposen d'aquest model de gestió. Es destaca que, tot i l'obligatorietat de la presentació anual dels comptes i la memòria de gestió a l'ajuntament, no hi ha hagut un adequat seguiment municipal de les instal·lacions externalitzades deixant un ampli marge d'actuació a l'actor privat. Aquest model indirecte permet una aportació municipal sota uns criteris els quals s'haurien d'establir en els contractes. Majoritàriament aquests no estan ben definits derivant que en moltes ocasions s'estableixi una aportació de reequilibri econòmic eliminat el risc assumit per part de l'adjudicatari.

L'estudi realitzat per la Court de Comptes francesa l'any 2018 presenta una fotografia sobre l'explotació de les piscines al llarg del territori (mitjançant una gestió directa), posant de manifest l'obsolescència del model actual per a una sostenibilitat econòmica i la seva necessitat de reforma. Es destaquen les següents conclusions:

- L'autofinançament de piscines gestionades per ajuntaments és del 22% i del 26% les gestionades per mancomunitats/regions.
- Cap dels centres aquàtics que han format part de l'estudi han tingut un resultat d'equilibri econòmic o superàvit.
- Existeix una elevada complexitat en la correcta i total imputació dels costos reals de la piscina des de la gestió municipal.
- Mitjana de 640.000€ de dèficit anual per piscina.
- Rellevant ús socials de les piscines – ús gratuït o sota cost per escoles de forma generalitzada per l'aprenentatge de la natació tot i existir una reglamentació que en determina el cost.
- Predomini de preus molt accessibles sense increment des del 2013.

Pel que es refereix a l'estructura de conceptes de despesa aquest és entre el 59% i el 63% de despeses de personal i del 15 al 18% subministraments (2019).

## Els reptes actuals i de futur

Una de les principals problemàtiques en l'àmbit de les instal·lacions aquàtiques de França és l'antiguitat d'aquestes, trobant-se moltes d'elles fora de la normativa sanitària i de seguretat així com amb elevats costos energètics en el seu funcionament. La seva configuració i estat també dificulten la possibilitat d'implementar mesures d'eficiència energètica. Això està derivant al tancament de piscines per l'elevat cost que suposa la



seva readaptació i manteniment actual així com plantejar el reagrupament d'aquestes. A aquest fet s'afegeix l'augment dels costos de construcció i reformes on s'ha estimat que de mitjana hi ha un 10% del cost final sobre el pressupostat en les licitacions d'obra pública.

La necessitat de reflexionar sobre el model actual justificada en l'informe econòmic del 2018 ha pres més força després de l'impacte de la COVID-19 i la seva afectació en el funcionament dels equipaments esportius municipals. La tendència en els darrers anys en l'àmbit local francès és l'increment de la gestió delegada en els serveis públics municipals, derivada d'una banda per la disminució de recursos públics així com la necessitat d'inversió en la reforma i adaptació dels equipaments públics de diversa naturalesa degut a l'àmplia xarxa d'instal·lacions antiquades. Aquesta tendència o canvi de model està derivant a:

- Professionalització dels serveis esportius i el replantejament d'aquests d'acord amb les necessitats de l'entorn, destacant però que el sector privat ha sabut aprofitar el nínxol de mercat d'esport salut i recreatiu en el públic adult.
- Transformació del teixit associatiu, molt potent històricament en tots els àmbits socials amb una menor participació i implicació d'aquests en l'oferta i dinamització esportiva per una menor competitivitat en la pública concurrència. Algunes associacions han sabut adaptar-se professionalitzant estructures i treballant en el seu valor social per tal de ser competitius en les licitacions i/o en garantir la continuïtat dels convenis col·lectius existents.
- Aposta per a la implementació de sistemes d'eficiència energètica i ús d'energies renovables per a una optimització dels consums i disminució dels costos.
- Consciència de la necessitat d'un seguiment local continu i adequat en les delegacions de servei.

D'altra banda, aquesta transformació també està derivant a una major reflexió sobre el paper de l'esport i el model esportiu local, el seu abast i la professionalització de les seves estructures amb una visió més competitiva amb l'objectiu de no perdre el seu valor social i esportiu.

## Trets diferencials

- Tradicionalment l'equipament de piscina i l'accessibilitat de l'aprenentatge de la natació com a servei públic. Elevada cobertura de vasos en tot el territori amb gran varietat de característiques i mides dels vasos.
- Classificació de les piscines com a equipaments aquàtics englobant piscines cobertes, a l'aire lliure i amb la possibilitat de convivència amb usos i/o espais recreatius.
- Concepció de l'equipament de piscina coberta de forma individual sense espais complementaris. En els darrers anys s'han incrementat els equipaments amb piscina i sales de fitness, activitats dirigides, etc., sent majoritàriament els gestionats mitjançant una gestió delegada de concessió o de direcció delegada.
- Les instal·lacions esportives multiactivitats són promogudes principalment pel sector privat.

- Pràctica habitual de la gestió mancomunada entre diferents localitats o departaments dels equipaments esportius i altres equipaments d'impacte territorial, especialment fora de les grans ciutats.
- Acceptació del resultat econòmic negatiu en la gestió d'aquests equipaments esportius. Moment de reflexió o transformació del model degut a l'elevat cost d'aquests.
- Increment en la darrera època de la gestió delegada (situant-se només en un 10% del total) i necessitat d'una major professionalització de les estructures de gestió municipals.
- Implicació dels ministeris d'educació i sanitat en la promoció de l'activitat física i l'esport en els àmbits escolars i de salut. Moment de protagonisme esportiu al país amb la propera realització dels Jocs Olímpics París 2024.

### 5.2.3. Sistema esportiu Itàlia



Model 03

#### Configuració del sistema esportiu. Agents i funcions

Àmbit estatal	Àmbit regional	Àmbit local
Comitè Olímpic Nacional Itàlia (CONI)	Regions	Sector públic (municipis)
Sport e Salute (Ministeri d'Economia)		Sector privat sense ànim de lucre (clubs i federacions)
		Sector privat amb ànim de lucre (empreses)

#### 1. Àmbit estatal

El [CONI](#) (Comitè Olímpic Nacional Itàlia) és la màxima institució pública que coordina, gestiona i finança totes les disciplines i activitats esportives a nivell estatal. Tot i això, l'any 2019, l'organisme va perdre les competències respecte a l'activitat física i l'esport no professional en detriment de [Sport e Salute](#), que es troba sota el control del Ministeri d'Economia.

Així doncs, Sport e Salute és l'empresa estatal italiana que promou l'esport per a tothom i els estils de vida saludables. Aquesta duu a terme diferents projectes amb l'objectiu de trencar barreres econòmiques per a que tota la població pugui accedir a l'activitat física i l'esport. Com a exemples de projectes, Sport e Salute participa en la promoció de l'esport escolar i en la promoció d'activitat física per a persones amb diversitat funcional i col·lectius en risc d'exclusió social.

#### 2. Àmbit regional

En el sistema esportiu italià les regions tenen un paper fonamental en legislar l'esport del territori en col·laboració amb Sport e Salute i amb els organismes públics locals. En quant al destí de les aportacions de les regions i entitats locals, es donen diferents comportaments en la zona: en unes regions la principal aportació són les instal·lacions esportives, i en altres, es destaca el finançament directe als clubs esportius.

### 3. Àmbit local

- **Sector públic.** Els municipis italians gaudeixen de la capacitat de gestionar l'activitat física i l'esport local, la titularitat i gestió d'una important part dels equipaments esportius i l'organització d'activitats i esdeveniments, entre d'altres tasques de promoció de l'activitat física.
- **Sector privat sense ànim de lucre.** Les associacions esportives i clubs gestionen instal·lacions esportives municipals, així com promocionen l'esport mitjançant la pràctica de diferents disciplines esportives. Les associacions esportives estan inscrites a les respectives federacions i reben finançament d'aquestes. Determinades regions permeten que el sector privat esportiu sense ànim de lucre gestioni instal·lacions esportives de titularitat pública quan els propis ajuntaments no tenen la capacitat, amb una licitació reservada a associacions locals i federacions.
- **Sector privat amb ànim de lucre.** El teixit empresarial italià gestiona el 29% de les piscines cobertes municipals del territori. A part, les empreses italianes del sector esportiu contribueixen a l'estat amb 17.000 milions d'euros de producció associada i 120.000 empleats, amb un total de 40.000 empreses actives.

### Marc normatiu esportiu. Lleis i regulacions

A diferència d'altres constitucions europees, la italiana reconeix plenament que la cultura i les pràctiques esportives són un instrument de promoció humana i social, per la qual cosa és deure de la República afavorir la seva difusió.

Així doncs, el marc normatiu a nivell esportiu del país es regeix a nivell autonòmic, mitjançant la llei regional 'Llei refosa sobre l'esport' del 2009, en la que es simplifica i es reorganitza la legislació sobre l'esport, coordinant les diverses lleis regionals que regulen la matèria i introduint disposicions més adequades a les necessitats canviants de la ciutadania i del món de l'esport.

D'altra banda, la gestió d'instal·lacions esportives municipals està regulada amb la Llei de Finances de 326/2003 i amb normatives municipals de cada ens local; mentre que les licitacions per a la gestió d'aquests equipaments es regeixen pel Codi de Contractes Públics (Decret Legislatiu 50/2016).

### Models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals

Segons la Llei de Finances 326/2003, hi ha diferents maneres possibles de gestió dels serveis públics locals que tenen transcendència econòmica, com és el cas de les instal·lacions esportives municipals:

#### Gestió directa

- De forma directa pels propis ajuntaments.

#### Gestió indirecta

- Societat anònima de capital íntegrament públic.
- Clubs i associacions esportives, federacions.

- Societats anònimes identificades a través de procediments públics.

En aquest punt, és important comentar el procediment que segueixen les entitats locals a l'hora de decidir la gestió dels seus equipaments esportius. En primer lloc, si el municipi compta amb personal organitzatiu propi, la gestió acostuma a ser directa. En canvi, si aquests no poden assumir-ho, es creen societats anònimes de capital íntegrament públic.

El dret a constituir empreses de capital íntegrament públic es deu al compliment del dret comunitari. Aquest model societari es converteix en l'únic que poden utilitzar les entitats locals, ja que no poden operar a través de societats mixtes en aquest sector. Aquest model representa una de les formes d'assignació dels serveis públics locals i es tracta d'una cessió directa, és a dir, sense licitació.

Quan això no succeeix, en alguns municipis es realitza un procediment competitiu preferent a favor de clubs i associacions esportives, organismes de promoció esportiva i federacions. En altres municipis, directament es realitzen procediments públics oberts per a empreses privades, en forma de concessions.

Pel que fa a les característiques dels municipis, els grans estan dotats de recursos i en condicions d'organitzar les societats anònimes de capital públic que poden oferir un servei equiparable a la professionalització d'empreses privades. En canvi, els municipis ubicats en zones desfavorides o sense la capacitat organitzativa adequada poden afectar a la qualitat dels serveis, les tarifes dels mateixos i la promoció de l'ocupació.

## La gestió municipal dels equipaments esportius

A Itàlia hi ha aproximadament 100.000 instal·lacions esportives. D'aquestes, més del 60% van ser construïdes anteriorment a l'any 1980, fet que esdevé una càrrega a nivell energètic tant per les entitats locals com per les empreses privades propietàries d'equipaments esportius.

D'altra banda, més de la meitat de les instal·lacions esportives a Itàlia són de titularitat pública, amb un major percentatge en les regions del sud. En els darrers anys, però, ha augmentat la construcció de nous equipaments esportius privats. Tot i això, la gestió de les instal·lacions esportives de titularitat pública tendeix a ser privada mitjançant societats anònimes identificades a través de procediments amb la creació de societats anònimes de capital públic o bé amb la pròpia estructura organitzativa dels ajuntaments.

D'altra banda, l'any 2018, l'Institut del Crèdit Esportiu i l'Associació Nacional de Municipis Italians (ANCI) van signar un acord per donar suport financer a les autoritats locals per la millora de les instal·lacions esportives. Per tal d'accedir als ajuts assignats, els ens municipals han de presentar projectes de construcció, millora, ampliació i eficiència energètica dels equipaments esportius en qüestió.

## Configuració i gestió de les piscines cobertes municipals

A Itàlia hi ha unes 693 piscines cobertes municipals, les quals poden formar part d'un complex multiesportiu amb serveis associats, centres aquàtics amb piscina coberta

i/o a l'aire lliure, o el propi equipament de piscina en si. El 80% estan gestionades mitjançant societats anònimes identificades a través de procediments públics, a causa de la dificultat dels ens municipals d'assumir els costos derivats de subministraments i despeses associades. Aprofundint en la gestió d'aquests equipaments esportius, un 48% els gestiona associacions esportives, un 29% empreses privades, un 19% empreses públiques mentre que altres associacions gestionen el restant 4%.

## Els reptes actuals i de futur

Un dels reptes actuals i de futur és promoure la concurrència competitiva mitjançant procediments administratius oberts en la gestió de tots els equipaments esportius en els que no s'utilitzi la forma de la gestió directa o de la societat anònima de capital íntegrament públic. Actualment, en diverses regions hi ha la cultura de realitzar procediments preferents a clubs, associacions i federacions, per damunt de procediments públics oberts a empreses privades. D'aquesta manera, la gestió d'aquestes instal·lacions esportives no és òptima en determinats casos i es denoten deficiències a nivell organitzatiu i de qualitat.

D'altra banda, Itàlia ha d'establir un pla a mitjà-llarg termini per tal d'organitzar la renovació i remodelació del parc d'equipaments esportius, ja que més de la meitat tenen més de 40 anys. En aquest sentit, el camí a seguir és la cerca de la sostenibilitat i l'eficiència energètica per evitar que les instal·lacions esportives siguin deficitàries com ho són en l'actualitat.

Per últim, caldrà veure si el Govern italià continua apostant fort per l'esport per a tothom i saludable com a eina de promoció de la salut, com aquests anys, i no invertir de forma prioritària en l'esport d'alt rendiment i de competició, ja que en aquest darrer cas, els beneficis no serien per a tota la població, sinó per determinats col·lectius enfocats a l'esport d'elit.

## Trets diferencials

- La creació de l'empresa Sport e Salute, depenent del Ministeri d'Economia, per promoció de l'activitat física i esport de tota la població italiana i separar-ho de l'esport d'alt rendiment i d'elit depenent del Comitè Olímpic Nacional Italià (CONI).
- La llibertat i interpretació en la legislació de l'activitat física i l'esport per part de les diferents regions italianes, que produeixen diferències d'unes a altres i condicionen la gestió d'equipaments esportius, esdeveniments, activitats, etc.
- El model de gestió de societat anònima de capital íntegrament públic que s'utilitza als municipis més grans per competir amb les empreses privades i oferir serveis de qualitat i adaptats a la demanda actual.
- La possibilitat de realitzar un procediment competitiu orientat a les entitats sense ànim de lucre.
- L'inici cap a la reconstrucció i remodelació dels equipaments esportius municipals que han quedat obsolets i antiquats, per part de l'Institut del Crèdit Esportiu, que compta amb la voluntat d'adaptar les instal·lacions cap a models sostenibles energèticament.

## 5.2.4. Sistema esportiu Alemanya



Model 04

### Configuració del sistema esportiu. Agents i funcions

Àmbit estatal	Àmbit regional	Àmbit local
Govern federal (Ministeri Federal d'Interior)	Estats federals (Ministeri d'Educació, Joventut i Esports)	Sector públic (municipis)
		Sector privat sense ànim de lucre (clubs)
		Sector privat amb ànim de lucre (empreses)

#### 1. Àmbit estatal

El Govern estatal alemany, mitjançant el [Ministeri Federal d'Interior](#), és responsable de l'esport d'alt rendiment. A més, el ministeri té la responsabilitat de la promoció esportiva, el finançament de l'esport, la política esportiva, la promoció de les associacions esportives federals, la promoció d'infraestructura esportiva, el foment de l'esport d'elit per a persones amb discapacitat, la lluita contra el dopatge a nivell nacional i internacional i la recerca i investigació. S'assigna al Ministeri Federal d'Interior les següents institucions: l'Institut Federal de Ciències de l'Esport (BISp), l'Institut de Ciències Aplicades de l'Entrenament (IAT) i l'Institut d'Investigació i Desenvolupament d'Equipament Esportiu (FES).

#### 2. Àmbit regional

En cadascun dels 16 estats federals d'Alemanya, generalment l'activitat física i l'esport és responsabilitat dels seus Ministeris d'Educació, Joventut i Esports.

Els estats federals, no només subvencionen als clubs esportius, sinó que donen suport als ajuntaments en la gestió de les instal·lacions esportives, en particular camps esportius, pavellons esportius i piscines cobertes, i també a l'esport base amb els esportistes d'alt rendiment així com s'encarrega de la promoció de l'esport escolar.

### 3. Àmbit local

- **Sector públic.** Els municipis són responsables de la promoció dels clubs esportius i de la provisió, manteniment i desenvolupament de les instal·lacions esportives. A més, els municipis són els principals finançadors de l'esport per a tothom del país, ja sigui vers els clubs esportius i les instal·lacions o programes esportius, destinant uns 3.100 milions d'euros anuals. En els darrers anys, però, hi ha hagut una reducció de personal municipal, que ha afectat a la promoció esportiva que pot fer-se més evident en el futur.
- **Sector privat sense ànim de lucre.** Actualment hi ha gairebé 90.000 clubs a Alemanya amb més de 27 milions de persones involucrades en els mateixos. La característica principal dels clubs és la voluntarietat dels seus membres. Els clubs esportius a Alemanya, utilitzen tant instal·lacions pròpies (40,9% del total dels clubs), com instal·lacions públiques, la majoria municipals (63,5% del total dels clubs). A més, quasi la meitat dels clubs que fan servir les instal·lacions municipals han de pagar una quota d'ús d'aquests equipaments.
- **Sector privat amb ànim de lucre.** La indústria privada esportiva del fitness al territori alemany compta amb un elevat nombre d'empreses, motivada per la demanda existent al territori, en el que actualment es gaudeix de més de 10 milions de persones abonades. A banda de les empreses dedicades al fitness, les altres empreses esportives han experimentat un creixement en els darrers anys, tot i que una part important d'aquestes són negocis petits.

### Marc normatiu esportiu. Lleis i regulacions

Alemanya no disposa de cap legislació específica pels estats federals relacionada amb les activitats esportives. Tot i això, la Constitució i la Llei del Dret Civil estipula que tota la ciutadania alemanya té el dret de participar en competicions esportives. Així doncs, hi ha altres lleis com la Llei de Finançament que estableixen que l'activitat física i l'esport ha de ser finançada mitjançant els estats federals i que la promoció esportiva l'han de realitzar els ens locals, mitjançant normatives i lleis pròpies. En resum, la política esportiva alemanya es basa en els principis d'autonomia, finançament de les activitats esportives i col·laboració amb organitzacions esportives.

Com molts altres països, el finançament de l'esport prové d'altres fonts, com les loteries nacionals, impostos de la ciutadania, i les contribucions financeres de persones voluntàries.

### Models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals

Els models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals són similars als de Catalunya i Espanya. Aquests models s'exposen a continuació:

- **Gestió directa:** a Alemanya hi ha un elevat nombre d'equipaments esportius municipals gestionats de forma directa pels propis ens municipals.
- **Gestió indirecta mitjançant concessions:** licitacions de concurrència competitiva en les que es poden presentar empreses privades així com clubs esportius associats a empreses privades i altres organismes.



D'altra banda, el desenvolupament del finançament dels equipaments esportius a Alemanya ha variat al llarg dels anys. Anteriorment, la majoria dels equipaments estaven finançats per diners públics, però en els darrers anys, han augmentat les inversions privades i les col·laboracions públic-privades.

## La gestió municipal dels equipaments esportius

En general, els municipis són els principals proveïdors de fons de l'esport a Alemanya. No només subvencionen als clubs esportius, sinó que també proporcionen i mantenen les instal·lacions esportives, especialment, els camps esportius, pavellons i les piscines.

La implicació directa dels municipis en la gestió dels equipaments esportius municipals a Alemanya és molt elevada. D'aquesta manera, els clubs i associacions esportives que volen utilitzar aquestes instal·lacions esportives poden realitzar contractes d'ús dels espais de diferents tipus: contracte d'ús autònom, contracte d'ús sense manteniment estructural i contracte d'ús amb manteniment estructural.

En aquest punt és important mencionar l'elevat nombre d'equipaments esportius de titularitat privada al territori, especialment de centres de fitness de grans cadenes.

Moltes de les piscines actuals son deficitàries per l'estructura antiga i el nombre mitjà de persones abonades. Per tant, s'ha d'obrir un nou paradigma per part de la municipalitat. I és que aquestes han de pensar més a nivell regional i estudiar l'oferta i la demanda existent de les diverses instal·lacions de piscines en la seva regió abans de prendre la decisió de renovar o construir-ne una de nova.

Els ens locals a Alemanya tenen un gran impacte en el sistema esportiu local de cada municipi, especialment en els equipaments esportius. En aquest sentit, els municipis construeixen i exploten instal·lacions esportives, incloses les piscines cobertes, fet que provoca que sigui el propi ens qui inverteixi en aquests equipaments, així com esdevingui, en la major part dels casos, el gestor de la pròpia.

Tanmateix, el Govern federal promou la remodelació de les instal·lacions esportives amb un augment de la sostenibilitat, mitjançant suport econòmic i amb l'ofertament de participació al finançament de la Unió Europea, per poder millorar els equipaments esportius del país.

## Configuració i gestió de les piscines cobertes municipals

En territori alemany, quan es parla de piscines cobertes es refereix als edificis que no només disposen de làmines d'aigua ja sigui per a la natació lliure o per les activitats aquàtiques, és a dir, aquests equipaments no tenen sales annexes per fer activitats dirigides terrestres o sales de fitness amb maquinària.

Actualment al territori alemany hi ha 1.594 piscines cobertes. Segons dades del Govern, aquest nombre era major en el passat, a causa del tancament d'un nombre elevat de piscines en els darrers anys degut a l'elevat consum en subministraments i despesa energètica que representa el manteniment d'aquestes. Per intentar revertir aquesta situació, la Societat Alemanya de Piscines va establir una aliança amb diferents associacions, amb un pla desenvolupat pels diferents governs estatals, federals i locals. Aques-

ta societat es va fundar a finals de l'any 2000 i és una proveïdora de serveis d'associació professional que ofereix una ampla xarxa industrial per ajudar al sector.

A més, del creixent interès per la natació i la gran demanda de piscines, moltes de les piscines municipals van ser construïdes durant els anys 60 i 70, per tant, necessiten ser renovades, o només poden funcionar amb la injecció de fons addicionals, degut a l'augment dels subministraments i les dificultats econòmiques existents.

Per tant, amb aquest augment dels subministraments, algunes saunes i piscines cobertes de municipis petits i mitjans d'Alemanya han hagut de tancar, perquè no han pogut suportar la pujada del cost de l'electricitat i l'energia. D'altres, en canvi, estan optant per tancar tots els llums durant la nit, baixar les temperatures i reduir la despesa energètica amb petites tasques del dia a dia, que segons l'Associació de Municipis d'Alemanya, pot ajudar a reduir les despeses en un 25%.

D'altra banda, de forma bianual, l'Institut Federal de Ciències de l'Esport publica un informe de desenvolupament esportiu en el què en els darrers volums s'ha destacat la necessitat de renovar els equipaments esportius amb piscina coberta, dotar-los d'elements sostenibles i mecanismes d'accessibilitat.

## Els reptes actuals i de futur

Alemanya disposa d'un parc de piscines cobertes deficitàries en la seva majoria degut a l'antiguitat de l'estructura i les característiques d'aquestes. A més, en els darrers anys s'han tancat piscines de forma definitiva a causa de les despeses que aquestes comporten tant pels municipis com per les empreses privades que disposen de piscines cobertes.

Així doncs, Alemanya ha de prendre la decisió de què fer amb l'obsolescència actual de les piscines cobertes, si renovar-les o construir-ne de noves, tenint en compte factors com la demanda existent, les inversions requerides, les despeses en subministrament i personal, entre d'altres. Les necessitats d'inversió també posen de manifest la reflexió de la col·laboració públic-privada per poder fer-ne front.

En el cas que els municipis i les empreses privades decideixin invertir en la renovació o la construcció d'equipaments esportius amb piscina coberta, com ja ha recomanat l'Institut Federal de Ciències de l'Esport, caldrà dotar aquests espais amb elements sostenibles i mecanismes d'accessibilitat.

## Trets diferencials

- Cada administració s'encarrega de la promoció d'una vessant diferent de l'esport: l'àmbit estatal de l'alt rendiment, l'àmbit regional de l'esport escolar i l'àmbit local de l'esport per a tothom, els clubs i les instal·lacions esportives. Cal destacar que l'esport escolar és responsabilitat del Ministeri d'Educació, Joventut i Esports, per la qual cosa, educació i esports van en la mateixa línia.
- L'elevada inversió anual dels municipis en esport per a tothom, els clubs esportius, les instal·lacions esportives i els programes esportius municipals.
- El sector privat sense ànim de lucre és molt potent, amb gairebé 90.000 clubs i més de 27 milions de persones involucrades en els mateixos. Tanmateix, és destacable el

fet que els clubs esportius comptin amb instal·lacions pròpies, així com utilitzin de forma majoritària instal·lacions esportives municipals.

- L'existència de contractes d'ús dels espais de les instal·lacions esportives per a clubs i associacions esportives els quals poden classificar-se en contracte d'ús autònom, contracte d'ús sense manteniment estructural i contracte d'ús amb manteniment estructural.

### 5.2.5. Sistema esportiu Finlàndia



Model 05

#### Configuració del sistema esportiu. Agents i funcions

Àmbit estatal	Àmbit regional	Àmbit local
Ministeri d'Educació i Cultura)	Agències Administratives Regionals de l'Estat (AVI)	Sector públic (municipalitats)
		Sector privat sense ànim de lucre (clubs i federacions)
		Sector privat amb ànim de lucre (empreses)

#### 1. Àmbit estatal

El [Ministeri d'Educació i Cultura](#) (MEC) té la responsabilitat principal de gestionar, desenvolupar i conciliar la política esportiva. Al 2013, es va crear una unitat independent d'alt rendiment dins del [Comitè Olímpic Nacional](#) (CON). A això li va seguir una altra reforma en 2017, quan la VALO (Confederació de l'Esport Finès) es va fusionar amb el CON formant una nova organització. La proposta idealista implicava el canvi cap a una estructura centralitzada i no governamental i la fusió de l'Esport per a Tòthom i les accions esportives d'èlit en aquesta organització.

El CON actua com un panell d'experts que assisteix al MEC, per exemple, avaluant l'impacte de les accions del govern, emetent declaracions i presentant iniciatives per a desenvolupar la política esportiva. Així, a nivell operatiu, el CON té com a objectiu cobrir el desenvolupament de l'activitat física de tota la població, així com l'esport organitzat i l'esport d'èlit.

L'Estat finança el sector de l'esport sobretot amb els beneficis de l'empresa nacional de jocs d'atzar creada en la dècada de 1940. Això abastava moltes àrees, com les subvencions a les organitzacions esportives (24%), construcció i manteniment d'instal·lacions (14%), esport (6%), recerca (2%) i educació (10%), així com el finançament directe als municipis (10%). Aquest finançament és administrat pel Ministeri de Cultura i Educació, el principal actor de la política esportiva nacional.

## 2. Àmbit regional

Altres actors en l'àmbit de la política esportiva són les Agències Administratives Regionals de l'Estat (AVI). Són responsables de les tasques regionals en l'àmbit de l'esport i de promoure el benestar, la salut, un estil de vida físicament actiu i una capacitat funcional al llarg de la vida en la població. Les AVIs defensen l'activitat física com un servei central i milloren les condicions per a l'activitat física diària entre els municipis. També dirigeixen i donen suport a la construcció d'instal·lacions esportives.

Les autoritats regionals, els Centres AVI, van donar suport als municipis aportant 7,6 milions d'euros en 2013 per a cobrir les despeses relacionades amb les instal·lacions esportives.

## 3. Àmbit local

- **Sector públic.** Els municipis dominen la política d'instal·lacions esportives a Finlàndia, tant pel que fa als recursos com a la propietat i exerceixen un paper important en l'esport, ja que disposen d'una àmplia autonomia per a organitzar els serveis esportius com considerin oportú. Són responsables de crear els requisits previs de l'activitat física per als seus residents proporcionant serveis d'activitat física i esport, i construint i mantenint instal·lacions esportives. A més, sovint se centren en oferir esport i activitat física a grups oblidats pel tercer sector, com les persones amb discapacitat i les persones de la tercera edat.
- **Sector privat sense ànim de lucre.** La gran majoria de les activitats esportives són organitzades pels clubs esportius en instal·lacions que són gestionades pels municipis. Gran part del treball es realitza de manera voluntària per la societat civil a través dels clubs esportius i aquests reben finançament nacional i regional per a cobrir els costos directes de l'organització d'activitats. A Finlàndia hi ha aproximadament 8.500 clubs esportius locals, i el funcionament basat en el voluntariat defineix les característiques generals de la cultura esportiva finlandesa. Encara que en la majoria dels clubs esportius el voluntariat és un element clau, en els darrers anys hi ha hagut una professionalització de les seves estructures.
- **Sector privat amb ànim de lucre.** A més del fort sector públic i la societat civil, el sector privat també exerceix un paper en la cultura esportiva finlandesa, amb empreses privades que posseeixen i mantenen instal·lacions esportives a banda de les que formen part de la xarxa d'instal·lacions municipals. El volum de negocis de les empreses que presten serveis relacionats amb l'esport i el nombre de socis en els gimnasos comercials va augmentar considerablement durant la dècada de 2010. Les empreses privades són avui dia importants proveïdors de serveis esportius, especialment per a les dones.

A Finlàndia, les empreses privades semblen ser més actives en l'àmbit de les instal·lacions esportives que en d'altres països nòrdics. El finançament per part d'empreses privades a través del patrocini ha augmentat en l'última dècada, passant de 95 milions d'euros en 2009 a 162 milions en 2019. No obstant això, va haver-hi una lleugera reducció en 2020, sobretot a causa de la pandèmia de la COVID-19.

## Marc normatiu esportiu. Lleis i regulacions

---

La política esportiva del Govern central es regeix per la legislació nacional (principalment la Llei de l'Esport), l'actual Programa de Govern (2019), l'Informe del Govern sobre la política esportiva (2018) i els objectius d'impacte establerts per a la política esportiva en el projecte de pressupost del Govern (2022). Al 2018, el Parlament finlandès va aprovar el primer Informe del Govern sobre la política esportiva, en el qual s'assenyalava un augment significatiu de l'activitat física de les persones en tots els grups de població com l'objectiu més important de la política esportiva a Finlàndia en la dècada de 2020.

La principal llei de l'esport a Finlàndia és Sports Act (que data de 1978, però actualitzada al 2015). La llei promou l'activitat física, l'esport de competició i d'alt nivell i les activitats cíviques. A més, la llei té com a objectiu la salut i el benestar de la població i dona suport al creixement i desenvolupament dels infants. La llei també ordena als municipis que organitzin i ofereixin instal·lacions esportives per a la ciutadania. A més de la Llei de l'Esport, hi ha lleis transversals que poden determinar el finançament de les organitzacions esportives, dels municipis i les instal·lacions esportives.

A més de liderar mitjançant normatives, el govern central dirigeix la política esportiva a través de recursos i informació. Els objectius i criteris de les subvencions estatals fan avançar les directrius polítiques i els principis transversals de la política esportiva. El paper de l'Estat ha estat important a l'hora de plantejar debats i exigències sobre la conducta ètica.

## Models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals

---

La normativa reguladora de la contractació en el servei públic es basa en la llei 2016:1145 de contractació pública així com en la llei 2016:1147 de contractació de concessions regulant el primer cas la contractació de serveis públics i en el segon cas les concessions tant d'obres com de serveis.

## La gestió municipal dels equipaments esportius

---

Segons la Llei de l'Esport, els municipis operen a nivell local i són responsables de crear les condicions per a l'activitat física de la ciutadania, proporcionar serveis d'activitat física i esportiva i construir i mantenir les instal·lacions esportives. La promoció ha de dirigir-se a tota la població, incloses les persones amb necessitats especials. Els municipis també han de donar suport a les activitats del tercer sector que inclou a clubs esportius i altres actors del sector. Els municipis reben finançament de l'Estat, en funció de la grandària de la població, destinant aproximadament, uns 145 € per càpita anualment per al foment de l'activitat física.

La responsabilitat de la construcció, el manteniment i la renovació de les instal·lacions esportives recau en l'àmbit local. No obstant això, es disposa de finançament tant nacional com regional per a aquest fi, on el Ministeri de Cultura i Educació i els centres AVI són els principals actors. El finançament estatal es realitza sempre a través d'un procés d'avaluació d'un projecte assignat.

Per a la gestió de les instal·lacions esportives, els municipis estan obligats a aportar el seu propi finançament. L'Estat ha secundat financerament el desenvolupament

d'instal·lacions esportives des de la dècada del 1930. Es calcula que el finançament dirigit per l'Estat cobreix entre el 10 i el 20% dels recursos gastats en instal·lacions esportives a nivell municipal. L'Estat proporciona el seu finançament per dirigir i els municipis cap al manteniment sistemàtic de les instal·lacions i les renovacions oportunes dels edificis.

La privatització ha afectat la comunitat esportiva a Finlàndia i hi ha més variació en la construcció i el manteniment de les instal·lacions, en comparació amb el sistema de propietat pública gairebé del 100% en la dècada de 1980. La política d'instal·lacions esportives ha reflectit al llarg del temps els canvis en la societat, on l'èmfasi ha variat des de les instal·lacions de pista i camp, passant pels complexos de piscina, fins a l'enfocament més ampli de l'esport per a tothom des de l'any 2000.

De les 33.000 instal·lacions esportives estimades a Finlàndia, el 71% són propietat dels municipis. La resta són propietat d'empreses privades (8%), clubs esportius (7%) o fideïcomisos (1%). Una minoria de les instal·lacions són propietat d'actors privats. El més habitual és que la propietat privada està representada en esports com el golf, l'equitació, el tennis, el floor ball, esquaix i bitlles.

### Configuració i gestió de les piscines cobertes municipals

El model d'equipament esportiu dista bastant de la realitat a nivell català i estatal, perquè les instal·lacions es classifiquen de manera diferent. Centrant-se en l'objecte d'estudi, per una banda estan les instal·lacions esportives indoor, on estan inclosos els centres de fitness i els pavellons esportius de diferents esports, i després les instal·lacions aquàtiques: les piscines cobertes (públiques, piscines cobertes privades i spa) i les piscines a l'aire lliure (platges públiques, lloc habilitat per nadar i els espais de natació per a l'hivern). De piscines públiques cobertes hi ha un total de 192 a tota Finlàndia, per un total de 84 privades.

### Els reptes actuals i de futur

Des de l'inici de la dècada de 2010, el MEC i les organitzacions esportives centrals han posat de manifest la importància de les xarxes i els programes (governamentals) per a resoldre els reptes contemporanis als quals s'enfronta la política esportiva finlandesa, com la inactivitat física i el comportament sedentari, així com la falta d'èxit de l'esport d'elit. A més, el sistema esportiu finlandès es basa en programes nacionals basats en xarxes que pretenen augmentar l'índex d'activitat física.

La política esportiva contemporània, a tots els nivells, també s'enfronta al repte de les creixents demandes de desenvolupament sostenible. Independentment de la urbanització, Finlàndia és un país escassament poblat, la qual cosa suposa un repte per als governs locals a l'hora de considerar la ubicació de les instal·lacions esportives i dels esdeveniments en funció de les connexions de transport sostenibles.

A nivell d'organització de l'esport, igual que en altres països nòrdics, la professionalització ha estat un dels canvis més significatius en les activitats dels clubs a Finlàndia durant l'última dècada, a causa de les majors expectatives i exigències de qualitat, així com a les dificultats per a trobar persones voluntàries. Això ha incrementat els costos

d'afiliació als clubs, la qual cosa ha suscitat el debat sobre si els clubs esportius actuals actuen com a impulsors de la polarització socioeconòmica. Això és crític des de la perspectiva de l'estat de benestar, els seus valors i l'ideal d'igualtat d'oportunitats. També pot contribuir a una major polarització dels estils de vida saludables, i perjudicar l'esport d'elit si tots els individus amb talent potencial no poden practicar esport.

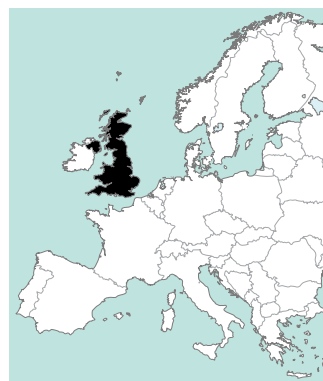
A escala econòmica, el finançament estatal de l'esport i l'activitat física està experimentant un canvi històric. Els ingressos de la Loteria Nacional van augmentar de manera constant des de principis de la dècada de 2000, incrementant els recursos per al sector esportiu. No obstant això, aquests ingressos van començar a disminuir lleugerament en 2017, i va haver-hi una reducció significativa en 2020. Això es va deure principalment a les restriccions de la COVID-19 i als requisits més estrictes de responsabilitat i prevenció de danys causats pel joc. S'espera que els ingressos per activitats de joc disminueixin encara més a causa de les mesures de joc responsable i als operadors de joc internacionals. El Govern central està preparant una reforma que es promulgarà a principis de 2024, en la qual el finançament del sector esportiu i d'altres sectors finançats per la loteria es transferirà al pressupost universal del Govern central.

## Trets diferencials

- El model mixt del sistema esportiu finlandès. El passat i el present del moviment esportiu finlandès han estat diferents, i la seva cultura esportiva no és tan tradicional com la d'altres països nòrdics. El que diferencia a Finlàndia és el fort paper de l'Estat com a coordinador de l'esport, especialment pel que fa al finançament i l'orientació de la política esportiva. A més, les organitzacions esportives estan molt implicades en l'aplicació de les polítiques esportives.
- Voluntat de promoure l'activitat física per a tothom. El finançament estatal està bastant dispers, la qual cosa reflecteix el panorama general de la política esportiva. El finançament de l'esport d'elit només representa una proporció marginal (1%) dels crèdits estatals per a l'esport i l'activitat física a Finlàndia. Les estadístiques reflecteixen que en les societats nòrdiques, inclosa Finlàndia, l'atenció se centra en la creació de condicions prèvies i en la promoció de l'activitat física de tota la població, més que en l'assignació de recursos públics per a la cerca d'èxits en competicions internacionals.
- Ajudes estatals per a la renovació i construcció d'equipaments esportius. El Ministeri d'Educació i Cultura i les Agències Administratives Regionals de l'Estat assignen subvencions per a projectes de construcció d'instal·lacions esportives i recreatives que donen servei a grans grups d'usuaris, com piscines, gimnasos i pistes de gel, així com per a la construcció, renovació o reparació d'instal·lacions esportives i d'activitat física locals. Els projectes que poden acollir-se a l'ajuda financera figuren en primer lloc en un pla financer de quatre anys per a les instal·lacions esportives i d'activitat física.
- Rol dels agents no públics. Una característica bastant sorprenent de la política d'instal·lacions esportives per a tots els països nòrdics, és que la part no pública, ja siguin clubs esportius, empreses privades o fideïcomisos, exerceixen un paper tan important en comparació amb països com Països Baixos, Anglaterra, Alemanya i el Canadà, on l'administració local exerceix un paper dominant en la promoció de l'esport per a tothom.



## 5.2.6. Sistema esportiu Regne Unit



Model 06

### Configuració del sistema esportiu. Agents i funcions

Àmbit estatal	Àmbit regional	Àmbit local
Govern central	Associació de Governos Locals	Sector públic (autoritats locals)
Sport & Recreation Alliance		Fundacions benèfiques (Leisure Trusts)
Sport England		Sector privat sense ànim de lucre (clubs)
Swim England		Sector privat amb ànim de lucre (empreses)

#### 1. Àmbit estatal

A nivell estatal, ['Sport England'](#), és un organisme dependent del govern central que ofereix suport a les persones i comunitats de tot el país a adquirir hàbits esportius per a tota la vida. Tanmateix, té potestat sobre la disposició esportiva existent i planifica tot allò relacionat amb els equipaments esportius del país.

També existeix l'associació ['Sport & Recreation Alliance'](#) que agrupa al sector esportiu i recreatiu i ofereix suport per afrontar els reptes i aprofitar les oportunitats que proporciona l'activitat física i l'esport. Es consideren la veu del sector amb el Govern, els responsables polítics i els mitjans de comunicació. A més, ajuden a fer que la nació sigui activa físicament en les edats primerenques proporcionant consells, suport i orientació.

En darrer lloc, Swim England és l'organisme rector nacional de la natació, els salts de trampolí, el waterpolo, la natació en aigües obertes i la natació sincronitzada a Anglaterra. Forma part de British Swimming, una federació dels organismes nacionals d'Anglaterra, Escòcia (Associació Escocesa de Natació Amateur) i Gal·les (Associació Gal·lesa de Natació Amateur). Aquests tres organismes es coneixen col·lectivament com Home Country National Governing Bodies.

## 2. Àmbit regional

Pel que fa a l'àmbit regional, l'Associació de Governos Locals és una organització multipartidista amb lideratge polític que treballa en nom dels ajuntaments per garantir que els governs locals tinguin una veu forta i creïble amb el govern nacional. Així doncs, l'objectiu és el d'influir i establir l'agenda política per poder oferir solucions locals.

## 3. Àmbit local

- **Sector públic.** Els municipis del Regne Unit tenen un paper central a l'hora d'oferir els serveis de les instal·lacions esportives i recreatives municipals. Tanmateix, aquests compten amb un paper de lideratge d'escoles, clubs esportius, òrgans de govern nacional i el sector privat per desbloquejar barreres d'entrada a l'esport i millorar el sistema local d'oferta esportiva.
- **Fundacions de lleure (Leisure Trusts).** Una fundació de lleure és una forma organitzativa d'empresa social i estan registrades principalment com una Societat de Benefici Comunitari (BenCom) o una Societat Limitada per Garantia amb finalitats benèfiques. Aquests gestionen especialment serveis culturals i instal·lacions esportives i d'oci a les comunitats locals. Aquests consorcis compten amb el 30% dels centres d'oci públics del Regne Unit, amb una facturació combinada de més de 739 milions de lliures, i ocupen a gairebé 50.000 persones.
- **Sector privat sense ànim de lucre.** Els clubs esportius tenen un paper social i esportiu, en el que de forma voluntària, s'encarreguen de l'organització d'equips de diferents disciplines esportives. En alguns casos, aquests també gestionen equipaments esportius municipals.
- **Sector privat amb ànim de lucre.** Actualment hi ha 37.295 empreses del sector esportiu en el Regne Unit, tot i que la majoria d'aquestes són negocis amb menys de 5 treballadors/es. L'àmbit empresarial també gestiona equipaments esportius municipals amb piscines cobertes.

## Marc normatiu esportiu. Lleis i regulacions

L'esport municipal el regula directament el Govern Central. En aquest sentit, els municipis tenen les competències de la promoció de l'activitat física i l'esport per a tothom, a l'organització d'activitats, d'esdeveniments esportius i a la gestió d'equipaments esportius. A partir dels anys seixanta, quan el govern es va implicar més directament en l'esport, mitjançant inversions a través de les autoritats locals i els Consells d'Esports, el sector públic es va fer cada vegada més influent.

D'altra banda, el 'Code for Sports Governance' estableix els nivells de transparència, diversitat, inclusió, responsabilitat i integritat de totes les organitzacions esportives que cerquen i reben finançament del govern del Regne Unit i de la Loteria Nacional del Regne Unit i/o 'Sport England'.

Iniciat l'any 2016, aquest codi s'ha aplicat a més de 4.000 organitzacions i ha proporcionat un marc estàndard de govern per a una àmplia i diversa gamma d'organismes nacionals, regionals i locals, grups comunitaris i organitzacions benèfiques que ofereixen esport i activitat física. Molts dels principis establerts al codi són àmpliament acceptats

com a elements de bones pràctiques i es poden trobar en la majoria de models de govern tant dins com fora del sector esportiu.

El Codi de Governança Esportiva estableix els nivells de transparència, diversitat i inclusió, responsabilitat i integritat que s'exigeixen a les organitzacions que sol·liciten i reben finançament del Govern del Regne Unit i de la Loteria Nacional per part d'UK Sport i/o Sport England. El Codi compta amb cinc principis bàsics de bon govern que són l'estructura, la ciutadania, la comunicació, els estàndards i la conducta, i les polítiques i els processos. Després, el Codi enumera una sèrie de requisits dins de cadascun dels cinc principis que són obligatoris i estan subjectes al nivell en el qual es classifica cada inversió.

## **Models i instruments en la gestió d'instal·lacions esportives municipals**

---

La normativa de contractació en l'àmbit públic data dels anys 2015 i 2016 moment en que es va adaptar a les directrius europees. Concretament, hi ha la Regulació dels contractes públics del 2015 i la regulació dels contractes de concessió del 2016.

Tot i això, el model del Regne Unit compta amb una gestió dels equipaments esportius diferents a la d'altres països realitzada a través de les fundacions de lleure (trusts) una concessió de serveis. Aquestes fundacions disposen de significatius beneficis fiscals i accés a finançament públic que els permet disposar d'estructures professionalitzades en la gestió de serveis de caràcter públic i social. Tot i això, aquests consorcis estan englobats a una associació anomenada '[Community Leisure UK](#)'.

Inicialment, la gestió dels equipaments es feia de manera directa per part dels ens locals, però a partir de 1979, les polítiques dels successius governs conservadors van tenir un gran impacte en l'esport. Si bé no va haver-hi una política esportiva clara en si mateixa, i els objectius més amplis del govern que eren minimitzar el paper de l'Estat a nivell nacional i local i introduir les forces del mercat en els serveis públics, van ser molt influents. L'avanç polític més important va ser la introducció de la licitació obligatòria, que obligava les autoritats locals a obrir una sèrie de serveis, inclosa la gestió de les instal·lacions esportives i d'oci, a la lliure competència en el mercat. Això va obrir el camí perquè els contractistes del sector privat explotessin les instal·lacions i, més tard, perquè les fundacions fessin el mateix.

## **La gestió municipal dels equipaments esportius**

---

A partir de la dècada de 1960, el Govern del Regne Unit va augmentar la implicació directa en l'activitat física i l'esport, a través d'inversions mitjançant les autoritats locals. Així doncs, el sector públic va començar a tenir major influència, fet que també va derivar a un desenvolupament del sector privat.

D'aquesta manera els ajuntaments es van convertir en el major inversor del Regne Unit en activitat física i esport, lleure, parcs i espais verds; amb una despesa de 1.100 milions de lliures l'any. Són únics pel que ofereixen a les comunitats, proporcionant oportunitats per a tota la vida perquè la població sigui activa alhora que donen suport als objectius nacionals i intervenen on el sector privat no pot operar.

Pel que fa als equipaments esportius, la introducció de la licitació competitiva obligatòria als anys 1980 va provocar que les empreses privades comencessin a gestionar instal·lacions esportives que anteriorment estaven gestionades pels propis ajuntaments. Així doncs, actualment, hi ha una clara predominança de les concessions de serveis per damunt dels contractes de serveis, aquí coneguts.

Des de 2017, s'ha produït un descens en la generació d'ingressos, una reducció dels horaris d'obertura, retallades de personal i un augment del tancament d'instal·lacions esportives. Les autoritats locals, en la mesura que sigui possible, estan considerant i/o perseguint activament una estratègia d'externalització de les seves instal·lacions esportives a organitzacions del tercer sector i a proveïdors del sector privat.

Certament hi ha hagut un moviment als ajuntaments anglesos, que s'han allunyat de la gestió directa i han passat a gestionar les instal·lacions a través dels serveis d'organitzacions benèfiques, moltes de les quals han estat creades per contractistes comercials o treballen en col·laboració amb ells.

### Configuració i gestió de les piscines cobertes municipals

En total, al Regne Unit hi ha 3.170 piscines cobertes (públiques i privades). Segons xifres de l'Associació de Governos Locals, gairebé dos terços dels equipaments esportius amb piscina coberta locals requereixen de millores i inversions de manera urgent, a causa que un 63% d'aquestes tenen més de 10 anys i un 25% no s'han reformat en més de 20 anys. En concret, Anglaterra disposa de 0,88 vasos per a la pràctica de natació per cada 10.000 habitants amb una gran diferència territorial, destacant la dotació de més piscines a la ciutat de Londres.

Al 2011, la major part de la gestió d'instal·lacions de centres d'oci i piscines al Regne Unit continuava sent interna, però les fundacions 'trusts' són ara el principal tipus d'operador. Les dues que gestionen la majoria d'equipaments esportius municipals amb piscina coberta del Regne Unit són gestores d'un total de 257 centres. El nombre de fundacions que operen als centres d'oci i piscines al Regne Unit gairebé s'ha duplicat entre 2007 i 2015.

En general, un centre esportiu d'oci compta amb l'espai operatiu que pot ser una piscina de mida gran per practicar la natació, i un espai de pavelló. A banda d'aquests espais esportius que es considerarien els principals, també pot haver-hi un gimnàs i un espai de cafeteria, amb unes mides més petites. Normalment, la gestió d'aquests equipaments la fa l'organització benèfica (trusts), i després l'empresa privada que hi ha al darrera, dirigeix el gimnàs i la cafeteria. Així, els beneficis que obtinguin van a l'empresa privada, i les pèrdues que s'obtenen aniran a parar a l'organització benèfica.

D'altra banda, ['Swim England'](#) que és l'únic òrgan de govern nacional reconegut de la natació a Anglaterra té un paper fonamental en els complexos esportius municipals amb piscina coberta, principalment en la promoció d'aquests espais esportius i en el suport a l'hora d'establir mesures i altres aspectes a nivell de subministraments, de gestió o complementaris.

## Els reptes actuals i de futur

---

- El funcionament i el manteniment de les piscines suposen una gran proporció de costos energètics totals, per tant és tant responsabilitat dels ens locals com de les fundacions que gestionen aquestes instal·lacions que desenvolupin mesures que permetin abaratir els costos de manteniment.
- Un estudi realitzat determina que els equipaments esportius municipals aporten fins al 40% de les emissions directes de carboni dels ajuntaments, per la qual cosa és clar que aquests han d'exercir un enorme paper en la consecució de les importants ambicions de zero emissions, i en cercar vies d'eficiència energètica en les instal·lacions esportives.
- L'informe Decade of Decline ha posat de manifest la preocupant predicció que podria haver-hi un dèficit en el nombre de piscines que el país necessita per a l'any 2030, ja que les instal·lacions més antigues arriben al final de la seva vida útil.

## Trets diferencials

---

Les fundacions (leisure trusts) porten gestionant gimnasos i piscines públiques des de la dècada de 1930. No obstant això, el sector ha experimentat un creixement massiu des de la dècada de 1990, quan les autoritats locals van començar a respondre a la necessitat de realitzar estalvis financers. Aquest model de gestió únic al Regne Unit aporta els següents avantatges a l'ens local:

- Beneficis financers ja que es pot explotar el mateix servei però amb més eficàcia financera perquè com a organització benèfica tenen acords més favorables.
- Augment en les xifres d'assistència gràcies a la combinació d'un millor màrqueting i una inversió i manteniment regular en les instal·lacions.
- Reinversió del superàvit en la mateixa instal·lació, mentre que si es gestiona de manera directa, aquest es queda en la caixa financera de l'ajuntament.

Aquest model també comporta que aquestes fundacions tinguin l'objectiu de promoure un accés a instal·lacions de qualitat amb un preu assequible, promocionant l'esport comunitari i per a tothom.

### 5.3. Conclusions dels models de gestió europeus i possible implementació a Catalunya

Tots els països analitzats compten amb normativa de contractació que respon a la Directiva 2014/24/UE del Parlament Europeu i del Consell de la Unió Europea sobre contractació pública i a la Directiva 2014/23/UE del Parlament Europeu i del Consell de la Unió Europea, de 26 de febrer de 2014, relativa a l'adjudicació de contractes de concessió. En tota aquesta normativa es determina la possibilitat d'una gestió directa o pròpia per part de l'administració local dels serveis municipals i una gestió indirecta mitjançant en tots els casos un contracte de concessió del servei. Inclús a Regne Unit o Finlàndia tenen desenvolupada una llei específica de regulació dels contractes de concessions.

L'objectiu de les directives europees, a banda de promoure unes polítiques de contractació harmonitzades en tot el territori europeu, és el foment d'unes polítiques de contractació més ràpides, efectives i que responguin a principis com la transparència, competitivitat o la lliure concurrència. Tot i així, s'ha identificat que en alguns països, les estructures públiques encarregades de la gestió pública i les corresponents contractacions, tenen dificultats en la implementació i seguiment d'aquestes a causa de la complexitat del procediment administratiu i la manca de personal.

En tots els països, la competència de gestió dels equipaments municipals recau en els propis ens locals havent gestionat tradicionalment de forma directa aquestes instal·lacions i els seus programes esportius, així com s'ha comptat amb la col·laboració del teixit associatiu del territori. A partir dels anys 80 i 90 la majoria de països van començar a implementar models de gestió indirecta principalment a través de concessió, tot i que ha estat en els últims vint anys on s'ha produït un augment significatiu d'aquest. Tot i així, s'observen models com el de Portugal o França on predomina la gestió directa o models com el de Regne Unit o Itàlia amb una gestió més indirecta.

Un altre element destacable és la concepció de la piscina i l'activitat de natació com un servei públic el qual ha de ser accessible per part de tota la ciutadania. Aquesta premissa, ha derivat també a una àmplia varietat de tipologia de piscines, tant en la concepció com en mides, profunditats, etc. El concepte de Complex Esportiu Municipal entenent aquest com un centre esportiu multiactivitats configurat per una piscina coberta, una sala de fitness i una sala d'activitats dirigides amb accés mitjançant una quota global, no és habitual fora del territori espanyol. En els darrers anys aquesta tipologia d'equipament ha crescut en alguns dels països amb l'objectiu de rendibilitzar aquests espais, però generalment s'ha identificat que la piscina és una instal·lació individual o acompanyada d'altres espais aquàtics, o forma part de les zones esportives juntament amb altres equipaments esportius com pavellons o camps. En gran part dels territoris s'intueix que la gestió d'aquests equipaments s'ha considerat tradicionalment deficitària com a servei públic, podent ser una despesa assumible per l'ens local. Tot i això, l'increment del cost de la gestió ha generat la reflexió i canvi en la gestió d'aquests equipaments esportius.

Seguidament, es presenta una comparativa dels elements bàsics entre els diferents països. S'ha de tenir present però, que cada sistema esportiu té unes casuístiques específiques i un desenvolupament temporal del parc d'equipaments esportius propis que afecta a la seva realitat actual. La columna d'Espanya inclou la realitat de Catalunya, ja que les dues disposen de la mateixa llei contractual.

Elements Claus	Espanya i Catalunya	Portugal	França	Italia	Alemanya	Finlàndia	Regne Unit	
<b>Competències en instal·lacions esportives locals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> <li>Incidència estatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuntaments</li> </ul>	
<b>Models de gestió i òrgan que porta a terme la gestió</b>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa: pròpia</li> <li>Gestió indirecta: contracte de serveis parcial o integral, i concessió de serveis</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió pròpia</li> <li>Empreses privades del sector</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa: pròpia</li> <li>Gestió indirecta: Concessió a empreses públiques o associacions sense ànim de lucre</li> <li>Gestió pactada</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió pròpia i empresa pública</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa: pròpia o societats municipals</li> <li>Gestió indirecta: Concessió, arrendament o gestió delegada</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió pròpia</li> <li>Individual o mancomunada</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa: pròpia</li> <li>Gestió indirecta: Procediment competitiu empreses públiques o associacions sense ànim de lucre</li> <li>Concessió de serveis</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teixit associatiu</li> <li>Sector privat</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa: pròpia</li> <li>Gestió indirecta: contracte de serveis parcial o integral, concessió d'obres i concessió de serveis</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió pròpia</li> <li>Empreses privades del sector</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa</li> <li>Gestió indirecta: indirecta:</li> <li>Concessió</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió pròpia</li> <li>Teixit associatiu</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa</li> <li>Gestió indirecta: Concessió</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundacions de lleure (leisure trusts)</li> </ul>	<p><b>Model:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió directa</li> <li>Gestió indirecta: Concessió</li> </ul> <p><b>Òrgan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundacions de lleure (leisure trusts)</li> </ul>
<b>Models d'equipament de piscina coberta predominants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexos esportius: piscines cobertes, sales esportives i altres espais esportius (pàdel, pavellons, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piscines cobertes individuals</li> <li>Complexos esportius: piscines cobertes, sales esportives i altres espais esportius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piscines cobertes individuals</li> <li>Complexos esportius: piscina coberta, piscina d'estiu, spa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piscines cobertes individuals</li> <li>Complexos esportius: piscines cobertes, sales esportives i altres espais esportius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piscines cobertes individuals</li> <li>Complexos aquàtics: piscina coberta, piscina d'estiu, spa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piscines cobertes individuals</li> <li>Complexos aquàtics: piscina coberta, piscina d'estiu, spa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piscines cobertes individuals</li> <li>Complexos aquàtics: piscina coberta, piscina d'estiu, spa, etc.</li> </ul>	
<b>Principals problemàtiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parc de piscines anticuat</li> <li>Eficiència energètica</li> <li>Rendibilitat econòmica de l'equipament</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificació territorial</li> <li>Eficiència energètica</li> <li>Professionalització d'estructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexió del model de piscina i la seva gestió</li> <li>Parc de piscines anticuat</li> <li>Eficiència energètica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parc de piscines anticuat</li> <li>Eficiència energètica</li> <li>Millora dels processos de licitació i gestió per entitats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parc de piscines anticuat</li> <li>Eficiència energètica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parc de piscines anticuat</li> <li>Eficiència energètica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiència energètica</li> <li>Dèficit de piscines en el territori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiència energètica</li> <li>Dèficit de piscines en el territori</li> </ul>
<b>Aspectes destacables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepte de servei públic per a la ciutadania</li> <li>Empreses privades amb expertesa distribuïdes en tot el territori</li> <li>Aportació de professionalitat en l'estructura i el servei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació de noves associacions i societats publico-privades per a la gestió d'instal·lacions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran importància del concepte de servei públic</li> <li>Gestió mancomunada d'equipaments d'impacte territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creixement de la gestió per part de societats anònimes de serveis públics en grans ciutats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicació de contractes d'ús amb manteniment estructural per entitats esportives per l'ús d'equipaments esportius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actual impuls estatal per a la renovació d'equipaments esportius</li> <li>Estratègia esportiva nacional basada en l'esport de salut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actual impuls estatal per a la renovació d'equipaments esportius</li> <li>Estratègia esportiva nacional basada en l'esport de salut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestió d'equipaments esportius i de lleure mitjançant fundacions</li> </ul>

En l'anàlisi realitzada s'ha identificat un repte comú per a tots els països pel que es refereix la gestió de piscines cobertes: la necessitat de reformes i millora de l'eficiència energètica.

La gestió energètica de forma eficient i amb l'ús d'energies renovables és un objectiu actual per al govern dels diferents països, ja no tant sols per la reducció dels costos dels consums, sinó també per la reducció d'aquests en el compliment d'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenibles.

D'altra banda, part dels països analitzats tenen un parc de piscines cobertes antiquat, el qual requereix actuacions de millora o reforma integral amb uns elevats costos d'inversió. Aquest fet, i el seu resultat deficitari planteja als països amb una major tradició de gestió directa, una reflexió sobre el model de gestió i/o la col·laboració públicoprivada d'aquests equipaments. Tot i així, aquesta possibilitat de gestió indirecta en les seves diferents modalitats genera unes necessitats en la preparació de documentació, procediments administratius i seguiment dels contractes que les pròpies estructures municipals no sempre poden afrontar de forma eficient.

En relació amb l'anàlisi realitzada dels diferents models de gestió europeus, es fa una detecció dels aspectes destacables i la possible implementació a Catalunya. Abans, però s'ha de tenir en compte que no tots els aspectes són possibles d'implementar, ja que la normativa actual no ho especifica.

Així, considerant els models de Portugal i França, s'haurà de tenir present elements com la creació de societats tant públiques com de capital mixt, i col·laboracions públicoprivades com a formes de gestió de piscines cobertes. Aquests aspectes poden introduir-se a Catalunya i serien de gran interès per optimitzar els processos de gestió, sobretot en municipis petits, que no disposen de tants recursos. Per poder implementar aquest model, però, s'hauria d'adaptar la normativa actual (França compta amb una normativa pròpia sobre la mancomunació de serveis) i garantir autonomia i agilitat en les societats públiques.

Tanmateix, el model d'Itàlia aporta el creixement de la gestió per part de societats anònimes de serveis públics en grans ciutats, aspecte que és de vital importància per continuar amb aquesta visió de servei públic accessible a tota la ciutadania així com processos específics per a entitats sense ànims de lucre sempre i quan aquestes estiguin professionalitzades.

Pel que fa el model de gestió d'Alemanya, aquest està centrat en el teixit associatiu, és a dir, els equipaments esportius són normalment gestionats per les entitats esportives, ja que aquestes estan ben posicionades i tenen una capacitat econòmica i de recursos molt elevada. Així, des de l'ens local es realitzen contractes d'ús amb manteniment estructural perquè aquestes entitats puguin fer ús de l'equipament. Tenint en compte la realitat a Catalunya, es preveu de difícil aplicació aquest model de gestió perquè les entitats esportives petites no poden assumir la gestió d'un equipament, i fins i tot, les grans normalment, actuen com a agents col·laboradors juntament amb empreses del sector.

Del model de Finlàndia, és necessari destacar que l'estratègia esportiva nacional està basada en l'esport salut i en intentar que la ciutadania pugui accedir a la pràctica esportiva, sigui a partir d'equipaments municipals o fent pràctica a les entitats esportives. Tot i així, s'ha trobat que el parc d'equipaments esportius està antiquat, i s'ha impulsat a



nivell estat la renovació d'aquests equipaments. A més, s'ha de considerar que l'esport i l'activitat física es vist com un aspecte primordial en la vida de les persones i l'estat i el govern local aposta per aquesta estratègia. En quant a la gestió, segueixen els mateixos models que a Catalunya, a partir de la gestió directa o de la concessió de serveis.

En darrer lloc, Regne Unit és el que disposa d'un model diferenciador respecte a la resta perquè els principals agents gestors són les fundacions de lleure (leisure trusts). Aquests agents aporten avantatges a nivell financer perquè el servei es pot explotar amb més eficàcia financera perquè al ser una organització benèfica tenen acords més favorables. A més, el superàvit de la instal·lació es pot reinvertir en el mateix equipament cosa que normalment es queda en la caixa financera de l'ajuntament. Aquest tipus de model permet un augment en les xifres d'assistència gràcies a que aquestes associacions poden realitzar campanyes de màrqueting i de promoció més directes, i invertir en el manteniment regular dels espais esportius. Aquesta iniciativa seria molt interessant de poder-la implementar a Catalunya tot i que a primera vista seria complicat perquè s'haurien de crear aquest tipus d'associacions, i a més, la legislació vigent s'hauria de redefinir.

En definitiva, no existeix un model únic europeu, sinó que cada país presenta les seves característiques amb models interessants però que també presenten les seves dificultats d'implementació, seguiment i rendibilitat econòmica. La implementació d'alguns dels models europeus requereix una modificació de normativa, tot i això, hi ha aspectes com la creació de societats tant públiques com de capital mixt, i col·laboracions publico-privades com a forma de gestió possible per a piscines cobertes. La implementació d'aquest aspecte, en el qual participa el sector privat sense ànim de lucre, requereix però d'estructures professionalitzades per a una gestió eficient del servei. També, es considera cabdal l'avaluació de l'impacte d'aquestes en el territori des d'una perspectiva supramunicipal fora dels grans nuclis de població promovent una gestió mancomunada.



## 6. Conclusions

L'estudi d'anàlisi de la situació actual i l'evolució dels models de gestió dels complexos esportius amb piscina coberta ha portat a una reflexió profunda basada en l'anàlisi de dades quantitatives i qualitatives de diferents equipaments esportius amb piscina coberta, tant a nivell català com estatal. A més, la valoració de models de gestió de diversos països d'Europa ha servit per identificar els trets diferencials i reptes de futur.

En aquest sentit, els sistemes de contractació del sector públic estan definits per les directrius europees, i per això, a l'any 2017 es va aprovar una nova llei del sector públic a nivell espanyol alineada amb les directrius europees, d'aplicació en l'àmbit català i estatal.

Seguint l'anàlisi territorial, s'ha arribat a la conclusió de que no existeix un model predominant territorialment, sinó que les formes de gestió dels equipaments esportius responen a l'evolució històrica de les polítiques municipals esportives de cada municipi d'acord amb el seu context esportiu, social i la seva capacitat de recursos estructurals i de personal així com econòmics.

Tanmateix, si s'avalua els principals trets característics de les dues formes contractuals analitzades, s'extreuen els següents punts clau.

Les instal·lacions gestionades mitjançant contractes de concessió han viscut un moment econòmic complicat arrel de la COVID-19 i l'increment del cost dels subministraments, amb una pèrdua de rendibilitat en aquests anys 2020 i 2021. La varietat d'agents gestors i les seves característiques així com les diferents formes de col·laboració dels ajuntaments en aquest moment ha estat important vers el futur de la gestió d'aquests equipaments. Tot i que una part rellevant de la viabilitat d'un CEM depèn de la gestió, l'entorn i el context en el qual està establert juga un paper molt important davant de les condicions i compromisos adquirits en els contractes de concessió a llarg termini que es van iniciar fa més de 15 i 20 anys enrere en un context de bonança i gran creixement econòmic.

També, s'ha d'afegir que aquestes instal·lacions són l'element principal del servei esportiu públic d'àmbit aquàtic d'un municipi, actuant com a catalitzadors de la pràctica esportiva i de l'aprenentatge de la natació, per tant, l'ens local ha de mantenir una política d'accessibilitat tant a nivell econòmic com social per a tots els col·lectius. Aquest fet, fa difícil generar estratègies per reequilibrar la viabilitat des d'una perspectiva econòmica davant l'estabilitat de les taxes i preus públics i preus privats davant un context de crisi econòmica.

Els contractes de concessió tenen l'exigència d'aquesta viabilitat econòmica per tal de garantir la supervivència de la gestió fent front als compromisos establerts per con-

tracte tals com cànon, despeses financeres derivades de les inversions del propi contracte, etc. Contràriament, en les gestions realitzades mitjançant contractes de serveis, no s'acostuma a valorar aquesta viabilitat econòmica de l'equipament, podent ser aquesta negativa. Això deriva a que els ajuntaments han de fer front a una despesa elevada i disposar d'una estructura interna per a la gestió d'aquests tipus de contractes (supervisió, gestió econòmica, lideratge estratègic, serveis de contractació i jurídics, etc.). Davant d'aquesta realitat, en els darrers anys s'estan començant a realitzar contractes de concessions amb aportacions municipals per garantir una viabilitat econòmica que sigui competitiva per a la gestió per part d'un ens privat mantenint l'existència del risc operacional.

Davant les dificultats de contractar personal municipal uns anys enrere per així com per les necessitats d'una gestió àgil i especialitzada del personal vinculat a una instal·lació esportiva, els contractes de serveis han augmentat de forma considerable en els darrers anys. Aquests però, requereixen un processos administratius àgils i repetitius en terminis inferiors a cinc anys així com una estructura municipal adaptada a les necessitats administratives i econòmiques del dia a dia d'un CEM. Així, la corporació local necessita una figura de lideratge per tal de mantenir un contacte i coordinació mútua entre l'empresa i l'ens local. En aquests processos de licitació, el preu està sent l'element decisor de més valor, derivant en moltes ocasions a uns sous baixos i una reducció del marge empresarial considerable. En moltes ocasions, en aquests contractes s'inclouen altres compromisos que generen més despesa de la prevista així com la no revisió de preus al llarg d'un contracte deriva a l'assumpció de les pujades de sou establertes per actualitzacions del conveni per part de l'empresa licitadora. Una previsió insuficient del preu de contracte, un alt valor del preu en els criteris d'adjudicació i la seva fórmula de càlcul són elements que deriven a pèrdua de concurrència per part d'empreses de serveis en les licitacions.

Es considera doncs que no hi ha un model més adient que l'altre sinó que depèn de les característiques de cada municipi. Així mateix, es considera que les dades de cada instal·lació no poden ser comparades entre si de forma qualitativa, tant entre diferents tipus de gestió com entre les pròpies instal·lacions d'un mateix model. És indispensable entendre el seu entorn i casuístiques, així com el seu històric i polítiques municipals per evitar interpretacions errònies i establir conclusions generalitzades.

Els dos models però responen a les necessitats dels ajuntaments d'acord al seves característiques i necessitats en matèria de construcció o gestió dels equipaments esportius. Després del treball realitzat, s'estableixen que els principals criteris d'elecció d'un model de gestió que els ens locals han de tenir en compte són:

- Estructura municipal existent i de futur per a la gestió i lideratge de la instal·lació des del Servei d'Esports i seguiment dels contractes.
- Estructura municipal existent i de futur per poder fer front a la gestió econòmica i administrativa del servei.
- Capacitat d'inversió per a la construcció i reformes de la instal·lació.
- Viabilitat econòmica de la instal·lació realista i en mirada de futur.
- Concreció de les polítiques municipals esportives i socials per valorar l'afectació al resultat econòmic del servei i les fórmules de compensació per a les empreses gestores en cas de pèrdua de rendibilitat.

Les instal·lacions esportives que són el principal element d'anàlisi de l'estudi, juntament amb el model de gestió, estan vivint un moment de transformació a causa del context social i esportiu. Així, els reptes de futur que els ens locals han de donar importància són:

- Gestió del manteniment i millora de l'eficiència energètica del funcionament dels CEMS: perspectiva econòmica i perspectiva ambiental.
- Antiguitat de les instal·lacions esportives requerint noves inversions de renovació d'instal·lacions tècniques, reformes de millora i adaptació.
- Optimització del servei i plecs competitius que posin en valor el sector i la qualitat del servei tant en contractes de serveis com de concessió.
- Treball per a una planificació i gestió mancomunada dels serveis i instal·lacions esportives de forma supramunicipal i amb visió de territori.

En la darrera part de l'estudi, es valoraven els models de gestió de diferents països d'Europa i el model del Regne Unit. En aquest anàlisi, es conclou que Europa no compta amb un model comú, sinó que la realitat és diferent a cada país. Tot i que hi ha un marc europeu comú que dictamina les principals directrius de contractació les lleis de contractació pública de cada país presenten diferències així com la pròpia manera d'entendre el servei d'activitats aquàtiques a la ciutadania és únic per a cada país d'acord a la seva història i polítiques econòmiques i socials de país. S'ha de destacar que no en tots els països existeixen els Complexos Esportius amb piscina coberta amb sales de fitness i activitats dirigides, en molts casos estan concebuts com només centres aquàtics per a la pràctica de la natació. A més, en diversos països els ens locals tenen interioritzat que es tracta d'un servei públic deficitari en termes econòmics però les instal·lacions proporcionen un impacte social i esportiu positiu per a la ciutadania.

Per tant, davant l'objectiu de l'estudi d'avaluar la implementació d'un model de gestió europeu a Europa a Catalunya es considera que no existeix un model únic, i que les diferents pràctiques identificades com a interessants detallades en el punt corresponent 5.3 requereixen de l'adaptació de la legislació existent i una major professionalització i/o agilitat d'alguns organismes gestors.

Tot i així, d'acord a l'actual crisi energètica, un parc d'equipaments aquàtics envellit i l'impacte de la COVID-19 s'identifica una tendència global per a tots els països de la cerca d'estratègies per a la millora de competitivitat econòmica d'aquests equipaments davant l'elevat cost econòmic que genera als pressupostos municipals.

En definitiva, els reptes de futur dels equipaments són similars d'acord amb el context actual, optimització del cost de subministraments, formules d'eficiència energètica, i renovació dels equipaments més antics per crear de nous que siguin més rentables i eficients.

Per últim, la següent taula mostra una comparativa resumida dels elements positius i en contra dels dos models de gestió analitzats (contracte de serveis i concessió de serveis) segons les conclusions extretes de l'estudi i altres informes del sector.

Àmbit econòmic	Elements positius	Elements en contra
<b>Contracte de serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajust del cost del servei del personal a les necessitats reals.</li> <li>• Costos de personal ajustats al sector esportiu.</li> <li>• Cobrament de les quotes de forma íntegra al estar exempts d'IVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposició del cost afegit per al benefici empresarial i l'impost de l'IVA.</li> <li>• Perill de remuneració ajustada al preu mínim de conveni.</li> <li>• Potencial risc d'autofinançament insuficient i, per tant, necessitat d'aportació pública.</li> <li>• Impacte fiscal de l'IVA suportat en la inversió i en les despeses de proveïdors.</li> <li>• Manca de seguiment econòmic per instal·lació esportiva.</li> </ul>
<b>Contracte de concessió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitat d'inversió per part de l'empresa privada.</li> <li>• Poder de decisió per a qualsevol tipus de polítiques que es vulguin implementar durant l'oferta del servei.</li> <li>• Risc operacional de l'explotació és assumit per l'empresa adjudicatària.</li> <li>• Optimització dels recursos i flexibilitat de la necessitat d'aquests d'acord la demanda de cada moment.</li> <li>• Cànon anual a pagar a l'ajuntament per part del concessionari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risc d'insuficiència d'autofinançament, i per tant, necessitat d'aportació pública.</li> <li>• La durada del contracte ha de garantir l'amortització de la inversió per part del privat.</li> <li>• La durada del contracte ha llarg termini pot veure's afectada per variabilitats del mercat, econòmiques i socials no previstes en el moment de realització de la plica.</li> </ul>

Àmbit recursos humans	Elements positius	Elements en contra
<b>Contracte de serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalització del personal qualificat especialitzat en el desenvolupament de tasques concretes.</li> <li>• Gestió àgil de substitucions, retards, incidències, nous contractes.</li> <li>• Subrogació de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessitat d'una persona que faci d'intermediari/ària en la gestió del personal.</li> <li>• Necessitat d'assumir una estructura de Servei d'Esports amb capacitat de gestió de l'equipament i la seva oferta.</li> <li>• Possible variació de l'empresa, la seva filosofia de treball en períodes inferiors als 5 anys.</li> <li>• Necessitat de major estructura interna municipal per la gestió de l'equipament.</li> </ul>
<b>Contracte de concessió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducció dels costos en personal. No es fa necessari generar una estructura de personal al Servei d'Esports per gestionar l'equipament.</li> <li>• Més especialització i expertesa del personal.</li> <li>• Subrogació de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Major inestabilitat en els llocs de treball.</li> <li>• Major rotació de personal.</li> </ul>

Àmbit gestió	Elements positius	Elements en contra
<b>Contracte de serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilitat i agilitat en la gestió dels serveis, substitucions, incidències, etc.</li> <li>• Adaptació del contracte a les necessitats del servei en períodes curts de temps.</li> <li>• Comptar amb el valor d'una empresa especialitzada que pot aportar millores en el servei.</li> <li>• Major facilitat de coordinar-se amb l'ús d'entitats esportives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessitat de fer un concurs públic cada 5 anys màxim amb processos administratius llargs.</li> <li>• Possible rotació de l'empresa gestora o del personal d'aquesta i pèrdua del control directe sobre aquest.</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> </ul>
<b>Contracte de concessió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Major flexibilitat i agilitat en la presa de decisions.</li> <li>• Més facilitat per la incorporació de noves tecnologies i oferta atractiva.</li> <li>• Major eficiència en la gestió ja que es troba a càrrec d'un operador especialitzat i hi ha una necessitat de control continu per valorar la rendibilitat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial risc de pèrdua de control de la qualitat de la gestió. En aquest model caldrà garantir un seguiment tècnic de l'oferta que es realitzi.</li> <li>• Manca de mecanismes de control per part de la corporació local en els plecs, incorporant clàusules difícilment aplicables.</li> <li>• Major dificultat de convivència amb entitats esportives.</li> <li>• Perill de percepció que l'equipament és de titularitat privada.</li> </ul>



Àmbit esportiu	Elements positius	Elements en contra
<b>Contracte de serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitat de testejar noves tendències i activitats i adaptar l'oferta en períodes curts.</li> <li>• Personal ben format i polivalent.</li> <li>• Formació continua tant per la tipologia d'empresa com a requisits present en la major part de plecs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta esportiva lligada a les condicions, oferta establerta i marge de maniobra del contracte de serveis.</li> </ul>
<b>Contracte de concessió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <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>• Major expertesa professional que permeti adequar-se totalment a les necessitats i motivacions de la persona usuària.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menys control municipal de l'oferta esportiva que es realitza i la seva qualitat.</li> <li>• Necessitat de compensar programes municipals que es vulguin incloure i no estiguin present en els plecs.</li> </ul>

Àmbit comercial	Elements positius	Elements en contra
<b>Contracte de serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivació de tasques comercials a l'empresa gestora.</li> <li>• Agilitat en la identificació i execució de campanyes comercials.</li> <li>• Direcció corporativa municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependència del departament de comunicació si no s'externalitza a l'empresa.</li> <li>• No s'acostuma a prioritzar la comunicació i comercialització en aquest tipus de contracte.</li> </ul>
<b>Contracte de concessió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitat per part de l'empresa per decidir la política de les campanyes comercials.</li> <li>• Agilitat en els processos comunicatius i comercials.</li> <li>• Valoració directa del retorn de la campanya.</li> <li>• La necessitat de captació de persones usuàries deriva a una gestió de la comunicació proactiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generació d'una imatge de caràcter privat, desconnectada dels altres equipaments municipals.</li> <li>• Necessitat d'acordar línia i imatge comunicativa sota titularitat municipal.</li> </ul>

## 7. Referències bibliogràfiques

### Àmbit europeu

- Asociación Española de Empresas de Consultoría (2013). Comparación de los modelos europeos de contratación pública enfocados a la consultoría y los servicios TI. Documento de análisis.
- Congreso de los Diputados (2016). Dosieres: Serie legislativa. Contratos del sector público.
- Diario Oficial de la Unión Europea (2012). Versión Consolidada del Tratado del Funcionamiento de la Unión Europea. Capítol 326.
- Diario Oficial de la Unión Europea (2014). Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014 sobre la contratación pública por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE.
- Diario Oficial de la Unión Europea (2014). Directiva 2014/23/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014 relativa a la adjudicación de los contratos de concesión.
- European models of sport: governance, organisational change and sports policy in the EU. Ian Herny. Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences 50 (2009), pp.41-52.

### Portugal

- Associação representativa do setor da Piscina em Portugal(2022). <https://www.app-piscinas.pt/institucional>
- Eco (2022) Governo Manda Cortar água e temperatura NAS Torneiras, Sanitas e Piscinas, ECO. Eco. <https://eco.sapo.pt/2022/09/10/governo-manda-cortar-agua-e-temperatura-nas-torneiras-sanitas-e-piscinas/>
- Gestão da qualidade em piscinas públicas (2002). Estudo realizado em sete piscinas públicas dos distritos de Aveiro e Porto. Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.

### França

- Ambrosi, P. (2016) Elisath régule Les Coûts des Piscines publiques, Les Echos. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2016/04/elisath-regule-les-couts-des-piscines-publiques-226556>
- Autres modes De Gestion des Services Publics locaux (no date) collectivites. <https://www.collectivites--locales-gouv-fr.translate.google.com/commande-publique/autres->

[modes-de-gestion-des-services-publics-locaux? x tr sl=es& x tr tl=en& x tr hl=ca& x tr pto=wapp](#)

- Bergsgard, N.A. et al. (2017) “National structures for building and managing sport facilities: A comparative analysis of the Nordic countries,” Sport in Society, 22(4), pp. 525–539. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389023>
- Cour Des Comptes (2018). Les piscines et centres aquatiques publics : un modèle obsolète.
- Frederic Makowski, C. (no date) Loi no 2001-1168 du 11 décembre 2001 Portant mesures Urgentes de Réformes à Caractère économique et financier (Loi Murcef), Loi MURCEF n° 2001-1168 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier. <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Lois/loi-2001-1168-MURCEF.htm>
- Institut Régional de Développement du Sport (2011). Résultats commentés sur les modes de gestion.
- Kindermans, M. (2018) Piscines publiques : Des équipements coûteux et mal gérés, Les Echos. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/piscines-publiques-des-equipements-couteux-et-mal-geres-130489>
- Le coût de fonctionnement des piscines communales et intercommunales Ministère de l'économie et des Finances (2019). Guide Pratique. Achat Public Innovant.
- Legifrance.gouv.fr. <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000043272782/?detailType=ECHEANCIER&detailId>
- Les axes d'optimisation dans la gestion d'une Piscine Publique. Placedupro.com. <https://www.placedupro.com/articles/1374/les-axes-doptimisation-dans-la-gestion-dune-piscine-publique>
- Loi Du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France (no date) vie. <https://www.vie-publique.fr/loi/279107-loi-2-mars-2022-democratiser-le-sport-en-france>
- Mairie de Paris (2015). Paris Piscines. Communication de la Maire de Paris Sur Le Plan Nager a Paris (2015-2020).
- Observatoire des finances et de la Gestion Publique Locales (OFGL). Aller vers la page d'accueil du site. <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/ofgl>
- Repartition des competences - collectivites-locales.gouv.fr (no date). [https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Comp%C3%A9tences/1.%20les%20comp%C3%A9tences/tableau\\_de\\_competences-novembre2019.pdf](https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Comp%C3%A9tences/1.%20les%20comp%C3%A9tences/tableau_de_competences-novembre2019.pdf)

## **Itàlia**

- Bellantone, R. (2021) Stadi E Impianti Sportivi in Italia, il 60% costruito Prima del 1980, La Nuova Ecologia. <https://www.lanuovaecologia-it.translate.google.com/stadi-italia-riqualificazione/? x tr sl=nl& x tr tl=es& x tr hl=es>
- Diventa autore di Diritto.it Scopri di più! and Paolo, P. (2006) Modelli di gestione dei servizi pubblici locali tra vecchie e nuove forme di controllo, Diritto.it. <https://www.diritto-it.translate.google.com/modelli-di-gestione-dei-servizi-pubblici-locali-tra-vecchie-e-nuove-forme-di-controllo/? x tr sl=nl& x tr tl=es& x tr hl=es>

- Il Libro Bianco dello Sport Italiano (2020). Sport - Italia 2020. Italia Coni.
- La proprietà e la gestione degli Impianti Sportivi - unipr (no date). [https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/03-09-2015/dispensa\\_n\\_1.pdf](https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/03-09-2015/dispensa_n_1.pdf)
- Locorotolo, B. (2022) La Disciplina dei Contratti pubblici, Edizioni Simone. [https://edizioni-simone-it.translate.goog/2022/04/05/la-disciplina-dei-contratti-pubblici/?\\_x\\_tr\\_sl=nl&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es](https://edizioni-simone-it.translate.goog/2022/04/05/la-disciplina-dei-contratti-pubblici/?_x_tr_sl=nl&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es)
- Redazione (2021) Sport E salute, Azienda Pubblica Nata per il benessere del cittadino, True News. [https://www-true-news-it.translate.goog/facts/sport-e-salute-azienda-pubblica/?\\_x\\_tr\\_sl=nl&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es](https://www-true-news-it.translate.goog/facts/sport-e-salute-azienda-pubblica/?_x_tr_sl=nl&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es)
- Sport E Salute S.p.A. Homepage - Sport e Salute S.p.A. [https://www-sportesalute-eu.translate.goog/?\\_x\\_tr\\_sl=nl&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es](https://www-sportesalute-eu.translate.goog/?_x_tr_sl=nl&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es)
- Wikimedia, C.ai progetti (2022) Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Wikipedia. Wikimedia Foundation, Inc. [https://it-m-wikipedia-org.translate.goog/wiki/Comitato\\_olimpico\\_nazionale\\_italiano?\\_x\\_tr\\_sl=nl&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es](https://it-m-wikipedia-org.translate.goog/wiki/Comitato_olimpico_nazionale_italiano?_x_tr_sl=nl&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es)

## Alemanya

- Ausschreibungen: Die wichtigsten fragen rund um vergabeverfahren (no date) Sportplatzwelt. [https://www-sportplatzwelt-de.translate.goog/news/23462/ausschreibungen-die-wichtigsten-fragen-rund-um-vergabeverfahren?\\_x\\_tr\\_sl=nl&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es](https://www-sportplatzwelt-de.translate.goog/news/23462/ausschreibungen-die-wichtigsten-fragen-rund-um-vergabeverfahren?_x_tr_sl=nl&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es)
- Benchmarking document produced by Sport Structures Ltd (no date). [https://www.sportstructures.com/media/1332/sport\\_structures\\_german\\_benchmarking\\_report\\_-\\_germany\\_09092011.pdf](https://www.sportstructures.com/media/1332/sport_structures_german_benchmarking_report_-_germany_09092011.pdf)
- BMWK - Federal Ministry for Economics Affairs and Climate Action (no date) Public procurement, BMWK. <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/public-procurement.html>
- Bogumil, J. (2022) Öffentliche Verwaltung, bpb.de. Bundeszentrale für politische Bildung. [https://www-bpb-de.translate.goog/kurz-knapp/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/511486/oeffentliche-verwaltung/?\\_x\\_tr\\_sl=nl&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es](https://www-bpb-de.translate.goog/kurz-knapp/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/511486/oeffentliche-verwaltung/?_x_tr_sl=nl&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es)
- Dierks, S. (2022) Municipalities save on lighting and public swimming pools, RSS. energate. <https://www.energate-messenger.com/news/224513/municipalities-save-on-lighting-and-public-swimming-pools>
- Financing of sport facilities in Germany - researchgate.net (no date). [https://www.researchgate.net/publication/255818178\\_Financing\\_of\\_sport\\_facilities\\_in\\_Germany](https://www.researchgate.net/publication/255818178_Financing_of_sport_facilities_in_Germany)
- Germany - roles of Government (no date) Smart Sport. <https://smartsport.bg/program/28/?lang=bg>
- Sports law in Germany (no date) germany. <https://www.lawyersgermany.com/sports-law-in-germany>
- Sport-nachgedacht.de (no date) sportnachgedachtde. [https://sport--nachgedacht-de.translate.goog/wiss\\_beitrag/strukturen-des-sports-in-deutschland-i/?\\_x\\_tr](https://sport--nachgedacht-de.translate.goog/wiss_beitrag/strukturen-des-sports-in-deutschland-i/?_x_tr)

[sl=nl& x tr tl=es& x tr hl=es](#)

- Swimming pools are of high social importance (no date) Troldekt. <https://www.troldekt.com/inspiration/swimming-pools-and-outdoor-baths/swimming-pools-are-of-high-social-importance>

## **Finlàndia**

- Bergsgard, N.A. et al. (2017) “National structures for building and managing sport facilities: A comparative analysis of the Nordic countries,” *Sport in Society*, 22(4), pp. 525–539.
- EU and National Thresholds - Ministry of Economic Affairs and Employment (no date) Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/en/eu-and-national-thresholds>
- Lag (2016:1145) om offentlig upphandling (no date) Tillbaka till startsidan. <http://www.notisum.se/public/document/?id=SFS2016-1145>
- Lag (2016:1147) om upphandling AV koncessioner (no date) Tillbaka till startsidan. <http://www.notisum.se/public/document/?id=SFS2016-1147>
- Mikkonen, M. et al. (2022) “Sport policy in Finland,” *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(4), pp. 715–728.
- Nils Asle Bergsgard, Katja Borodulin, Josef Fahlen, Jens HøyerKruse & Evald Bundgård Iversen (2017): National structures for building and managing sport facilities: a comparative analysis of the Nordic countries, *Sport in Society*.

## **Regne Unit**

- Association for Public Service Excellence (2012). *Local authority Sport and Recreation Services in England: Where next?*
- Crown Commercial Service (2016). *Handbook for the Concession Contracts Regulations 2016*.
- Puga-González, E. et al. (2019) “Analysis and evaluation of the United Kingdom and Spain’s sport models,” *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(2).
- Leisure trusts help councils save money (2013) *The Guardian*. Guardian News and Media. <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/mar/21/leisure-trusts-save-money>
- Leisure trusts the reasons, the models and the benefits by ... - sports (no date). <https://sportsleisurelegacy.co.uk/wp-content/uploads/2021/02/16-Leisure-Trusts-HG.pdf>
- Manchester Metropolitan University (2020). *The provision of UK Sport Services Via Social Enterprise: Managing Social and Financial Tensions in Leisure Trusts* (Neill Kehoe)
- Public procurement policy GOV.UK. <https://www.gov.uk/guidance/public-sector-procurement-policy>
- Robinson, L. and Taylor, P. (2003) “The performance of local authority sports halls and swimming pools in England,” *Managing Leisure*, 8(1), pp. 1–16.
- Sheffield Hallam University (2018). *The performance of local authority sports facili-*

ties in England during a period of recession and austerity.

- Sport England (2021). A Code for Sports Governance.
- Tacon, R. and Hanson, A. (2011). Sport Policy and the Structure of Sport in the UK. University of London.

### **Àmbit estatal i català**

- Casado, E. (2019). Criterios determinadas de la forma de gestión de los Servicios públicos; especial referencia a la remunicipalización de servicios locales.
- Diputació de Barcelona (2020). Recull sobre mesures i efectes jurídics derivats de la Covid-19 en els equipaments esportius municipals.
- Diputació de Lleida (2018). Anàlisi concret dels diferents tipus de contractes administratius típics.
- Itik Consultoria (2022). Los modelos de gestión de las instalaciones Deportivas municipales: revisión y evolución.
- Universitat Jaume I (2021). Nuevas formas de gestión indirecta de los Servicios públicos.
- El treball amb l'administració educativa. Prestació i coordinació de serveis. Servei d'Educació, Diputació de Barcelona. [https://Mòdul 1. El treball amb l'administració educativa. Prestació i coordinació de serveis \(diba.cat\)](https://Mòdul 1. El treball amb l'administració educativa. Prestació i coordinació de serveis (diba.cat))
- Principales novedades de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. Uria Mendex (2017).
- Observatorio de contractación Pública. ¿Concesión demanial o concesión de Servicio? <https://www.obcp.es/opiniones/concesion-demanial-o-concesion-de-servicios>
- Diputació de Barcelona (2022). Coneixes com s'apliquen les taxes i els preus públics en l'àmbit esportiu? <https://www.diba.cat/es/web/esports/taxes-i-preus-publics-ambit-esportiu>
- Alejandro Garcia Heredia. Ingressos tributaris i preus públics. Universitat Oberta de Catalunya.
- Les tarifes dels serveis públics locals: taxes i preus. Incidència de la STC 185/1995. <https://vlex.es/vid/tarifes-serveis-publics-taxes-preus-ncia-65639867>
- EAPAC wiki: Ingressos i procediments tributaris de l'Administració local <https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdels cursos/ipt/080/inici.html>



## 8. Annexos

### Annex I. Model eina recollida de dades



**Diputació  
Barcelona**

#### **QÜESTIONARI DE RECOLLIDA DE DADES PER A L'ANÀLISI DELS COMPLEXOS ESPORTIUS MUNICIPALS AMB PISCINA COBERTA**

Benvinguts/des a l'eina de recollida de les dades quantitatives i qualitatives per analitzar els complexos esportius municipals amb piscina coberta

L'objectiu d'aquest estudi és recollir les dades més significatives que permetin una anàlisi de la situació actual i l'evolució dels models de gestió dels complexos esportius municipals amb piscina coberta. Aquest estudi engloba l'anàlisi de diferents complexos esportius en l'àmbit català i espanyol, per tal de fer una comparativa dels models de gestió així com de la detecció de bones pràctiques.

L'eina de recollida s'estructura en cinc àmbits:

- Dimensions i característiques de l'equipament
- Dades sociodemogràfics de la localització de l'equipament
- Programa d'activitats esportives de l'equipament
- Resultats economicofinancers dels darrers cinc anys
- Control de la gestió"

Les caselles que s'hauran d'emplenar són aquelles que estan de **color verd**, mentre que les caselles de **color taronja** són de resposta automàtica o no pertinent. Recordeu que es disposa de caselles d'observacions en algunes de les variables per tal de facilitar més informació si així ho considereu necessari.

Es requereix que l'eina de recollida de dades estigui tan completa com sigui possible. En el cas que en algun dels àmbits no disposeu de les dades pertinents, ho haureu d'especificar en l'apartat d'observacions o indicar amb un '0' en les caselles numèriques.



## QÜESTIONARI DE RECOLLIDA DE DADES PER A L'ANÀLISI DELS COMPLEXOS ESPORTIUS MUNICIPALS AMB PISCINA COBERTA

### DADES BÀSIQUES

Municipi	Provincia	Comarca
Nom de l'equipament esportiu	Comunitat autònoma	Província

### ÀMBIT 1. DIMENSIONS DE L'EQUIPAMENT

#### DADES GENERALS DE LA INSTAL·LACIÓ

Any construcció	Propietat de l'equipament
Anys d'antiguitat	Tipus de contracte
Any d'inici del contracte	
Inversió inicial municipal realitzada (€)	Comentaris
Inversió inicial empresa (€)	Comentaris

### TIPOLOGIA D'ESPAIS I ACCÉS

ESPAIS ESPORTIUS	Nombre d'espais	m <sup>2</sup>	"Identifica els perfils que fan servir aquest espai i quina és la seva tipologia d'accés (marca amb una x)"									
			Persones abonades		Entitats esportives		Altres entitats i/o associacions no esportives		Centres educatius		Persones no abonades	
			Perfil	Tipologia d'accés	Perfil	Tipologia d'accés	Perfil	Tipologia d'accés	Perfil	Tipologia d'accés	Perfil	Tipologia d'accés
Piscines cobertes												
Piscines descobertes												
Pistes poliesportives												
Pavellons poliesportius												
Sales esportives												
Sala fitness 1 (gimnàs)												
Sala fitness 1 (gimnàs)												
Sala fitness 1 (gimnàs)												
Sala esportiva AADD 1												
Sala esportiva AADD 2												
Sala esportiva AADD 3												
Sala esportiva AADD 4												
Sala esportiva AADD 5												
Sala ciclo indoor 1												
Sala ciclo indoor 2												
Camps poliesportius												
Espais de raqueta												
Pistes de tennis												
Pistes de pàdel												
Pistes de frontó												
Pistes squash												
Altres espais esportius												
<b>TOTAL ESPAIS ESPORTIUS</b>												

#### ESPAIS COMPLEMENTARIS

	Nombre d'espais	m <sup>2</sup>	
Espai de bar			Model de gestió del bar
Espai entitats			Qui fa ús i tipologia d'accés?
Espais de consulta			
Fisioteràpia i medicina			Qui fa ús d'aquests espais Tipologia d'accés dels usuaris/es
Servei de dietètica i nutrició			
Altres àrees de consulta			
Altres espais complementaris			Especifica quins
<b>TOTAL ESPAIS ESPORTIUS</b>			

### MILLORES EN L'EQUIPAMENT

"Principals millores realitzades (especificar les més rellevants en els darrers 10 anys)"

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

## QÜESTIONARI DE RECOLLIDA DE DADES PER A L'ANÀLISI DELS COMPLEXOS ESPORTIUS MUNICIPALS AMB PISCINA COBERTA

### DADES BÀSIQUES

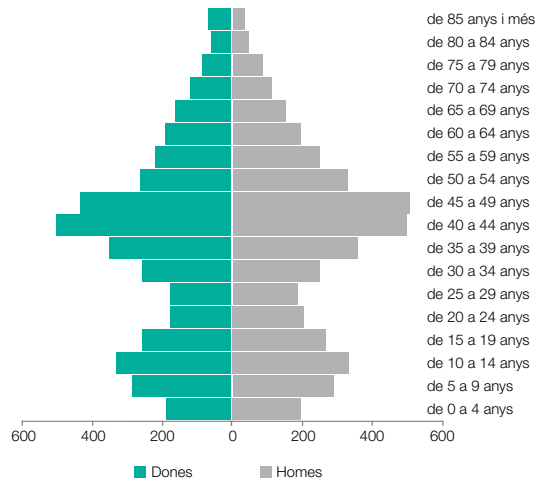
Municipi	Província	Comarca
Nom de l'equipament esportiu	Comunitat autònoma	Província

### ÀMBIT 2. DADES SOCIODEMOGRÀFICS DE LA LOCALITZACIÓ DE L'EQUIPAMENT

#### ANÀLISI SOCIODEMOGRÀFIC DEL TERRITORI

Piràmide de població

	Homes	Dones
De 0 a 4 anys	197	-191
De 5 a 9 anys	289	-289
De 10 a 14 anys	335	-333
De 15 a 19 anys	269	-259
De 20 a 24 anys	206	-180
De 25 a 29 anys	189	-178
De 30 a 34 anys	250	-259
De 35 a 39 anys	357	-353
De 40 a 44 anys	499	-507
De 45 a 49 anys	506	-435
De 50 a 54 anys	329	-267
De 55 a 59 anys	249	-225
De 60 a 64 anys	196	-196
De 65 a 69 anys	153	-164
De 70 a 74 anys	114	-124
De 75 a 79 anys	87	-90
De 80 a 84 anys	48	-64
De 85 anys i més	36	-71
<b>TOTAL HABITANTS</b>	<b>4.309</b>	<b>4.185</b>



Població per sexe	m <sup>2</sup>
Homes	
Dones	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>

### POBLACIÓ ABONADA A L'EQUIPAMENT ESPORTIU

Nombre d'habitants	0	Homes	0	% de la població abonada a la instal·lació	% total abonaments/pob. Homes	#DIV/0!
		Dones	0		% total abonaments/pob. Dones	#DIV/0!
Nombre abonaments	0	Homes	0		% població abonada s/total població	#DIV/0!
		Dones	0			

### CARACTERÍSTIQUES GEOGRÀFIQUES I DE MOBILITAT DEL TERRITORI L'EQUIPAMENT

Ubicació de l'equipament

Especifica els trets característics d'on es troba l'equipament, de la zona que té al voltant, competència, etc.

Característiques de mobilitat

Vies de comunicació per arribar

Aparcament mitjans de transport

Marqueu amb una 'X' l'opció adient pel vostre equipament

Bicicletes i patinets elèctrics	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Motocicletes	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Pàrquing interior	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Pàrquing exterior	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

### CONTEXTUALITZACIÓ DE L'EQUIPAMENT AMB EL SISTEMA ESPORTIU



## Continuació Àmbit 3

## PERSONES USUÀRIES I RATIS DE PLANIFICACIÓ

	2017	2018	2019	2020	2021	
Nombre abonaments						MITJANA ANUAL
Homes						MITJANA ANUAL. Si es disposa de la dada per sexe
Dones						MITJANA ANUAL. Si es disposa de la dada per sexe
Nombre baixes anuals						MITJANA ANUAL 2021. Especificar el procés de llista d'espera
ABONAMENTS PER TIPUS DE QUOTA	Nº abonaments	%	Preu (€)			
Quota base		#jDIV/0!	Especificar IVA			
Quota descompte		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. Es defineix com la quota d'entrada general a l'equipament. Normalment quota adulta			
Quota familiar		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. S'inclou: persones en situació d'atur, persones amb discapacitat, col·lectius específics, quota infantil i jove, etc.			
<b>TOTAL ABONAMENTS</b>	<b>0</b>	<b>#jDIV/0!</b>	MITJANA ANUAL 2021. S'inclouen les persones de les diferents quotes familiars			
ABONAMENTS PER EDAT	Nº abonaments	%				
Infants		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. Rang d'edat de 0 a 17 anys			
Joves		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. Rang d'edat de 18 a 25 anys			
Adults		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. Rang d'edat de 26 a 64 anys. Inclòs també quota 'col·lectius especials', si s'escau			
Tercera edat		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. Rang d'edat 65 anys o més			
Familiars		#jDIV/0!	MITJANA ANUAL 2021. S'inclou totes les persones de les quotes familiars si no es tenen separades per edat			
<b>TOTAL ABONAMENTS</b>	<b>0</b>	<b>#jDIV/0!</b>				

## QÜESTIONARI DE RECOLLIDA DE DADES PER A L'ANÀLISI DELS COMPLEXOS ESPORTIUS MUNICIPALS AMB PISCINA COBERTA

### DADES BÀSIQUES

Municipi	Província	Comarca
Nom de l'equipament esportiu	Comunitat autònoma	Província

### ÀMBIT 4. RESULTATS ECONOMICOFINANCER DELS DARRERS 5 ANYS

#### DESPESES DE L'EQUIPAMENT

	2017	2018	2019	2020	2021	Nº total treballadors/es	DADA REFERÈNCIA 2021. Nombre treballadors totals en l'equipament independentment de la seva jornada labora
<b>RECURSOS HUMANS</b>							
<b>Sous i salaris</b>	- €	- €	- €	- €	- €		
Àrea Administració i Direcció							
Àrea Esportiva							
Àrea Manteniment i Neteja							
Àrea Atenció al Client							
Àrea d'altres serveis							
<b>Seguretat Social</b>							
<b>Altres despeses de personal</b>							
<b>TOTAL</b>	- €	- €	- €	- €	- €	0,00	
<b>SUBMINISTRAMENTS</b>							Especificar si es fan ús d'energies alternatives i citar-les
Aigua							
Electricitat							
Gas							
Combustibles							
Telefonia i internet							
Productes químics							
<b>TOTAL</b>	- €	- €	- €	- €	- €		Incloure despeses en relació amb manteniment, reparació, neteja, compres i aprovisionaments
<b>MANTENIMENT, REPARACIÓ I NETEJA</b>							
<b>ALTRES DESPESES</b>							Incloure despeses de serveis professionals independents, assegurances, serveis bancaris, imatge i comunicació, tributs, etc.
<b>TOTAL DESPESES EQUIPAMENT</b>	- €	- €	- €	- €	- €		

#### INGRESSOS DE L'EQUIPAMENT

	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>ABONAMENTS PERIÒDICS</b>						S'inclouen les matrícules i quotes periòdiques
<b>ENTRADES PUNTUALS</b>						Entrades puntuals, accessos puntuals i abonaments mensuals
<b>CURSETS DE NATACIÓ</b>						Matrícules i cursetistes
<b>ACTIVITATS ESPORTIQUES</b>						Activitats esportives de pagament complementari i campus d'estiu
<b>ESPAIS DE RAQUETA</b>						Lloguer i ús dels espais de raqueta (si no entren dintre de l'abonament)
<b>ALTRES SERVEIS</b>						Servei de dietètica, fisioteràpia, nutrició, medicina, estètica, entre d'altres
<b>BAR-CAFETERIA</b>						Ingressos bar-cafeteria si es disposa d'aquest servei
<b>ALTRES INGRESSOS</b>						Altres
<b>TOTAL INGRESSOS EQUIPAMENT</b>	- €	- €	- €	- €	- €	
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	- €	- €	- €	- €	- €	
<b>EBITDA (%)</b>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

#### CÀNONS, SUBVENCIIONS I INVERSIONS DE L'EQUIPAMENT

<b>INVERSIÓ INICIAL MUNICIPAL</b>	- €					
<b>INVERSIÓ INICIAL EMPRESA</b>	- €					
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>SUBVENCIIONS I/O APORTACIONS MUNICIPALS</b>						Especifica tipus de subvenció i a qui estan dirigides
<b>CÀNON MUNICIPAL</b>						Explica el funcionament del cànon (si és fix, variable, combinat, etc.)

#### CONSIDERACIONS

consideracions a tenir en compte que afectin els resultats economicofinancers respecte al model de gestió de l'equipament

## QÜESTIONARI DE RECOLLIDA DE DADES PER A L'ANÀLISI DELS COMPLEXOS ESPORTIUS MUNICIPALS AMB PISCINA COBERTA

### DADES BÀSIQUES

Municipi	Província	Comarca
Nom de l'equipament esportiu	Comunitat autònoma	Província

### ÀMBIT 5. CONTROL DE LA GESTIÓ

#### PLA DE GESTIÓ DE L'EQUIPAMENT

Tipus de gestió	Propietat de l'equipament
Serveis externalitzats	Serveis no externalitzats

Sistemes de control municipal en la gestió de l'equipament	
--	--

Principals problemàtiques en la gestió de l'equipament	
--	--

Control d'accés	Tipologia d'accés: digital, torn, carnet, empremta, polsera, etc.
	Quins aspectes destacaries i qui l'ha elaborat?
Disposeu de reglament d'ús?	
Disposeu d'un pla d'ús?	
Disposeu d'un pla de manteniment?	

Marqueu amb una 'X' l'opció adient pel vostre equipament

	Sí		No	
	Sí		No	
	Sí		No	

### ATENCIÓ A LA PERSONA USUÀRIA

	Marqueu amb una 'X' l'opció adient pel vostre equipament	Especifica els trets característics del procés de recollida i gestió
Disposeu de fulls de queixes i suggeriments?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Disposeu d'enquestes de satisfacció de les persones usuàries?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Especifica les eines que feu servir per analitzar el grau de satisfacció

### COMUNICACIÓ I COMERCIALIZACIÓ

	Marqueu amb una 'X' l'opció adient pel vostre equipament	Cita la tipologia de campanyes que dueu a terme i l'agent que s'encarrega
Realitzeu campanyes de comunicació i comercialització?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Disposeu de xarxes socials? (Especifica quines)		
Pàgina web	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Correu electrònic	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Butlletí	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Aplicació mòbil	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Facebook	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Twitter	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Instagram	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Altres	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Especifica quines altres xarxes

**Complex Esportiu Municipal**

Tipus gestió		Nº habitants	
Any construcció		Any inici contracte	
Inversió inicial (Iva inclòs)		Inversió inicial municipal	
Inversió concessionària		Subvencions per inversió	
Cànon municipal			
Serveis inclosos en el contracte serveis			
Espais esportius que conformen l'equipament			
Espais i serveis complementaris que conformen l'equipament			
M² totals espais esportius i serveis		M² CEM	
Número persones abonades 2019		Número persones abonades 2021	
% població abonada 2019		% població abonada 2021	
Preu abonament adult/a CEM (Iva inclòs)			
% abonaments base adult/a		% abonaments amb descompte i familiar	
M² CEM / abonat 2019		M² CEM / abonat 2021	
Hores setmanals AADD (sec i aigua)		Hores setmanals cursets	
Dades econòmiques any			
Ingressos Totals		Despeses Totals	
% abonaments s/ingressos		% despesa subministraments s/despesa	
EBITDA (%)		% despesa personal s/ despesa	
EBITDA (€)			

## **Annex II. Model guió entrevistes qualitatives**

### **Contextualització de l'equipament**

- Característiques de la ubicació de l'equipament
- Competència privada principal
- Contextualització de l'equipament esportiu en el sistema esportiu municipal
- Vies de mobilitat per arribar a l'equipament. Mitjans de transport sostenibles.

### **Els espais esportius**

- Principals millores realitzades en l'equipament
- Subministraments. Ús d'energies renovables. Aspectes positius i negatius.

### **Sistema de gestió**

- Tipologia de gestió
- Quins serveis estan externalitzats?
- Sistema de control municipal en la gestió de l'equipament
- Principals problemàtiques en la gestió de l'equipament

### **Resultat econòmic**

- Consideracions a tenir en compte que afectin els resultats economicofinancers respecte el model de gestió de l'equipament
- Inversió inicial
- Subvencions i/o aportacions d'especial interès
- Cànon municipal

### **Control de la gestió**

- Documentació de la instal·lació. Aspectes destacats: agent elaborador, col·laboracions, etc., de:
  - Reglament d'ús
  - Pla d'ús
  - Pla de manteniment
  - Protocol queixes i suggeriments. Trets característics.
  - Grau satisfacció usuaris/es. Trets característics.
- Campanyes de comunicació i promocions



## Altres publicacions de la sèrie Esports

---

### Eines

- 1 Avaluació del pes econòmic de l'esport a la demarcació de Barcelona el 2013
- 2 Anàlisi cost-benefici i informe qualitatiu de l'Espai d'Aigua i Salut Taradell
- 3 Els ajuntaments i l'esport a la demarcació de Barcelona
- 4 Guia bàsica. Pautes i criteris en la planificació i construcció de cobriments de pistes poliesportives