



ADMINISTRAZIO-EMAKIDAK AUKERA OTE?

**Zenbait ideia udal kirolaren
kudeaketaren ikuspegitik.**

Boni Teruelo

Mintzalditxo hau antolatzeko, honako eskema hau jarraituko dut:

- Udal kirolaren ikuspegia eta misioa
- Udal kirolaren ingurunea
- Aldatzeko eta berritzeko beharra
- Lankidetza publiko-pribatua, aukera ote?

Udal kirolaren ikuspegia eta misioa

Bizkaian, kirolak garapen nabarmena izan du guztiontzat udal kirolari (UK) esker. Ereduak arrakasta izan du, zalantzarik ez dago. Beste erakunde eta agente publiko nahiz pribatu batzuen lankidetzarekin, biztanleriaren erdia mugiaraztea lortu du honako hauetan oinarritzen diren politikei esker:

1. udal kiroldegia eraikitzean
2. jardueren eskaintza zabalean (nahiz eta agian konbentzionalegia izan).
3. >>zuzeneko kudeaketan eta kostuak baino prezio askoz merkeagoetan

Gaur egun, udalerri gehienetan eta zenbait kiroldegitan, kirol-zerbitzuek ohiko defizit nabariak dituzte. Gainera, oro har, zaharkituta daude eta birmoldatzeko behar handia dute, eskaintza hobetzeko eta erakargarriagoak izateko.

Beste alde batetik, merkataritza-sektore pribatua garatu egin da eta, kasu batzuetan, udal eskaintza baino erakargarriagoa da, fitness kontzeptuak barne hartzen dituen zerbitzuei dagokienez; izan ere, produktu-kantitate, zerbitzu-kalitate eta prezio erakargarriagoak ditu. Sektorre pribatuak honako lehia-abantaila hauek ditu: merkataritza-ahalmen eta saltzeko ahalmen handiagoa eta kostuen optimizaziorik handiena (kostu zuzenak ala zeharkakoak, finkoak nahiz aldakorrak, egiturazkoak zein operatiboak).

Udal kirolak berrikusteko, modernizatzeko eta berrerekatzeko erronka dugu egungo zein etorkizuneko zeregina, hain zuzen ere, kirolik egin gabe jarraitzen duten biztanleen gainerako % 50aren zati handi bat mugiarazteko.

Erakunde publikoek denontzako kirola eskaintzen jarraitu behar dute, eta interes orokorraren arabera zuzendaritzari eutsi behar diote, baina malgutasun operatibo eta moldatzeko gaitasun handiagoekin. Horrela, zenbait ahultasun murriztuko dituzte eta gizarte-egoera berrira errazago moldatuko dira.

Kirola orokortzeko eta gizartean masifikatzeko beharrak premiazoak dira; eta horiexek izan behar dira kudeatzaileen helburua eta erakunde publikoen misioa, horretarako, edozein erronkak berarekin dakartzan arriskuei aurre egin behar bazaie ere.

Nola egin hori? Hortxe dago koska. Ekimen pribatuarekin lehiatuz ala harekin lankidetzan arituz?

Lankidetzan publiko-pribatuaren esperientzia interesgarria gertatzen ari da estatuko hiri gehienetan, eta honako hauei ekartzen die onura:

1. Biztanleei (kirol-eskaintza hobea, onargarriak diren eta harrera ona duten prezioetan).
2. Administrazioei (ez dituzte bere gain hartzen horniduraren eta zerbitzuak ematearen gastu guztiak).
3. Operadore pribatuei (arrazoizko irabazia lortzen dute), ondo egiten badute.

Merezi du esperientzia horiek ezagutzeak eta arretaz ikertzeak, horien gako nagusiak ezagutze aldera eta aukera baten aurrean ote gauden baloratzeko.

Gaur egungo ingurunea

Gaur egungo ingurunean baliabide publikoak urriak dira eta, tamalez, hala izaten jarraituko dute. Baliteke zorpetze gorena jo izana. Haatik, oraindik inbertitzeko behar handia dago, kirola biztanle orori zabaltzeko eta eskola-kirola eta oinarrizko kirol federatua zaintzeko.

Aukera berriak probatu beharra dago zenbait faktore direla eta: zerga-bilketa txikia, defizit eta zorpetze publiko handiak, udal-kirolen emaitza ekonomiko negatiboa, inbertitzeko beharra kirola guztiontzat eta bizitza osorako izan dadin, gizarteak kirola egiteko ohitura-mailak handitzeko beharra, etab.

Udal kirol-erakundeen barne-analisi zehatzago batetik abiatuta, esan dezakegu, edozein orokortzek dakartzan arriskuak gorabehera, erakundeek ez dutela negozio moderno baten eredua jarraitzen, zeinean bezeroek (erabiltzaileek edo harpidedunek) boluntarioki erabakitzen baitute kirol-zerbitzuetan izena eman ala ez.

Udal-kirol erakundeen *negozio-eredua* berrikusteko, *Canvas* eredua baliagarria gerta daiteke. Izan ere, horri esker, kirol-erakundeen gako-faktoreak dokumentatu eta deskribatu ahal izango ditugu, balio-proposamena (produktua) lehenik eta behin, eta merkatuaren, hau da, gako diren xede-biztanleen hautematea eta banaketa, ondoren. Bestalde, komunikazio-bideak berrikusi eta sustatu ere ahal izango ditugu (publizitatea, marketina) eta kirolak erabiltzaileen eta bezeroengan sortzen dituen onurak lehen planoan nabarmendu. Horrez gain, sarrera-iturri nagusiak xehetasunez ezagutu ahal



izango ditugu, baita errentagarritasun ekonomikoaren itopuntua edo atalasea, errekurtsio-material erabakigarriak eta jardueren programaren eta eskaintzaren indarguneak ere. Azkenik, kostuen egitura zehatza aztertu ahal izango dugu.

Oro har, badirudi egun, nagusiki, hiru alderdik bultzatzen dutela gizakia erabakiak hartzera; honako hauek, hain zuzen: beharrak asetzea, sinemenekin bat etortzea eta esperientziaren zirrara. Itxaropen horiek kudeatzeak, nire iritziz, aukera garrantzitsua dakar udal kirol-erakundeak hobetzeko. Benetan uste dut operadore pribatuak indar eta argitasun handiagoarekin iristen direla bezeroengan.

Gaur, inoiz baino gehiago, udal kirolaren kudeaketa berritzeko beharra dugu.

Aldatzeko eta berritzeko beharra

Berrikuntzak gauzak modu desberdin batean, eta hobean, egitea baino ez dakar (eta ez da gutxi). Nolanahi ere, emaitza desberdinak lortu nahi baditugu, irtenbide desberdinak bilatu behar zaizkie betiko arazoei.

Ez dago lekurik enpresa eta erakunde zurruntzat, biztanleei euren politika eta gauzak egiteko betiko modua ezarri nahi dizkietenak.

Egungo kontsumitzaileek prezioarekiko arrazionalizazio handiagoa izan dute eta, horren ondorioz, *low cost* kultura sortu da, zerbitzu-ekoizleak merkeago ekoizteko abilezia izatera behartzen dituenak.

Low cost gimnasioak eta administrazio emakidak dira, nire ustez, kirol-kudeaketak azken hamarkadetan izan dituen berrikuntza handienak.

Egungo ereduaren oztopoak eta mugak gainditzen dituzten kudeaketa erak aplikatu beharko ditugu, kultura ala politika motatakoak, teknologikoak ala antolatzaileak, komertzialak ala finantzarioak..., eta horiek irmotasunez jarri beharko ditugu martxan.

Kirolaren balio soziala eta garrantzi politikoa –gastu publikoa esleitzerakoan kirolari lehentasuna emanez– handitzea lortzen ez badugu, egun ezagutzen dugun kirol-sistema ez da iraunkorra izango. Halaber, kirola biztanle orori zabaltzeko eta eskaera berriei erantzuteko zailtasunak gero eta handiagoak izango dira.

Udal-kirolen zerbitzuak berrikusi, modernizatu eta berronkatu beharra dago. Horretarako, modu eraginkorrean eta ondorengo lehentasun-ordenaren arabera, bateratu behar dira irizpide hauek:

1. Biztanleek kirol-zerbitzu gehiago eta hobeak, eskuragarriagoak eta merkeagoak eskatzea.
2. Administrazioak eskura dituen baliabideen bidez kirola biztanle orori zabaltzeko beharra.
3. Operadore pribatuen inbertsioen bidezko errentagarritasun ekonomikoa.

Funtsean, **balorazio publikoa handitzeko** moduak bilatu behar dira, gastuak eta inbertsioak eragin gehiago izan dezaten. Gizarte, kirol eta ekonomia itzulkina bermatu behar da.

Lankidetzaren publiko-pribatuko ereduak aplikatu beharko ditugula esan nahi du horrek? Azterketa estrategikoa egingo bagenu (AMIA), hori litzateke ondorioa, zalantzarik gabe.

Lankidetzaren publiko-pribatua

Arestian aipatutakoagatik, udal kirola sektore pribatuarekin lankidetzan aritzea ezinbestekoa dela uste dut, instalazio zaharkituak berritu eta kudea ditzan, edo beharrezkoak diren tokietan instalazio berriak eraiki eta ondoren ustia ditzan. Nire aburuz, emakidak kirol-emakida askoren osagarri dira. Gainera, azken horiek, beren izaera dela-eta, udalaren zuzeneko proposamenaren parte izaten jarraituko dute. Kasuan kasuko azterketa zehatza egin eta gero, interes orokorren ikuspuntutik, bidezkoena dena gauzatuko da, betiere, zerbitzu publikoko izaerari eta administrazioak kirol-zentroen gainean duen kontrolari eutsiz.

Alabaina, inbertsore pribatuak udal kirolera erakarri nahi baditugu gaitasun teknikoko eta finantzarioko berme sendoen bidez, gaur egungo egoera dela eta, honako hauek baliatu beharko ditugu:

1. Erabateko gardentasuna prozeduran, adostasun handia, formularekiko konfiantza osoa eta aldean arteko konpromiso leial eta apurtezina.
2. Kasu bakoitzaren arabera, administrazio-baldintzen eta baldintza teknikoen plegu egokiak, ondo garatuak eta argiak.
3. Bidezko proposamenen lizitazioak, lehiaketa publiko bidezkoak; ezinezkorik ez eskatzea (zati egokiak eta beharren arabera adostutako programa iraunkorrak).

Itxura denez, zurruntasunaren amaiera heldu da: malgutasuna eta berrikuntza gailendu dira. Erakunde publikoak herritarrei begira zuzendu behar dira eta aldaketen aurkako jarrerara ezabatu beharra dago, etorkizuna irabazte aldera.

Erresuma Batuak PPP (Public Private Partnership) edo PFI (Private Financing Initiative) formulen bidez hasi zuen bidea jarraitu dute estatuko hiri askok, eta eredu horiek indarra hartzen ari dira Lankidetzaren Publiko-Pribatuaren (LPP) izenpean edo Herri Lanerako emakidarenean (HLE).

Lankidetzaren publiko-pribatuak dagoeneko emaitza oso positiboak lortu ditu udal-kirolen esparruan; oihartzun handiko porrotak ere, ordea. Hala ere, hemen ere ezarriko dela uste dut.

Eredu hori Euskadin ezartzeko eragozpen nagusia hemen esperientzia arrakastatsurik ez izatea da. Norbaitek aitzindariaren eta aurrendariaren arriskua bere gain hartzea falta da.

Eskerrik asko zuen arretagatik.

Boni Teruelo

Bilbon, 2016ko irailaren 28an