



Banc de Bones Pràctiques

**Críteris per l'avaluació
de les Bones Pràctiques en esports**

Lydia Pena París

Juliol de 2018

ÍNDIX

INTRODUCCIÓ	4
1 EVOLUCIÓ I TENDÈNCIES DE LA POLÍTICA	5
1.1 MARC NORMATIU	6
1.2 ESTAT DE LA QÜESTIÓ I TENDÈNCIES DE FUTUR	8
1.2.1 Principals àmbits d'actuació	11
2 ESTRATÈGIES INNOVADORES I DE QUALITAT	12
2.1 ACTIVITATS A L'AIRE LLIURE	12
2.2 EQUIPAMENTS ESPORTIUS	14
2.2.1 Adaptabilitat de les instal·lacions esportives	14
2.2.2 Autofinançament.....	16
2.2.3 Gestió directa dels equipaments esportius.....	18
2.2.4 Sostenibilitat dels equipaments esportius municipals.....	21
2.3 DIVERSIFICACIÓ SOCIAL DE LA PRÀCTICA ESPORTIVA	23
3 RESUM EXECUTIU I QUADRE DE SÍNTESIS	26
4 BIBLIOGRAFIA	31

Introducció

L'objectiu d'aquest document és la revisió i actualització dels criteris específics de detecció de Bones Pràctiques en Esports publicades l'any 2009, atenent a la millora dels mateixos i als canvis que s'han produït en el context de les polítiques públiques locals a Catalunya.

La diferència fonamental amb el treball del 2009, es que aquest informe s'ha concentrat en aquells àmbits més rellevants d'actuació, en les estratègies d'innovació i en els criteris de qualitat que poder servir per a valorar les pràctiques.

La primera part del treball està dedicada a l'evolució de les polítiques esportives municipals als darrers anys. Es defineixen les grans tendències i reptes vinculats a les actuacions esportives a l'aire lliure i a la gestió d'equipaments.

En la segona part es defineixen les estratègies que atenen a les noves necessitats i reptes i es proponent un conjunt d'indicadors vinculats a les accions necessàries per a aconseguir una pràctica de qualitat.

Finalment, es desenvolupa un resum executiu amb d'un esquema de síntesis on s'exposen les principals aportacions del treball.

1 Evolució i tendències de la política

L'àmbit de l'esport ha experimentat a Catalunya grans transformacions en les darreres dècades fins arribar al punt de convertir-se en un fenomen social i esdevenir un estil de vida per a una part important de la població. L'evolució d'aquesta política es defineix per l'adaptació a les necessitats que reclama la societat del desenvolupament i del consum, i per la seva posició privilegiada en el mercat econòmic.

La consolidació de l'esport com a element socialitzador i la seva massificació a Catalunya va arribar de la mà dels Jocs Olímpics de Barcelona '92, que van comportar un important moviment organitzatiu previ amb la implicació de gran part dels professionals del sector. L'impuls dels JJOO i Paralímpics va ser clau pel posterior desenvolupament de l'esport català, també pel que fa a la seva gestió des de l'administració local, situant-lo en l'agenda política. Aquest posicionament incipient de la pràctica esportiva en els assumptes locals en va permetre la seva redefinició i democratització, ja que fins aleshores es basava en la competició i només s'enfocava als esports més tradicionals. L'olimpisme va facilitar, doncs, la promoció esportiva a tots els nivells, tant als esports de competició com a l'esport amateur, en temps d'oci i espais de lleure. Els municipis es van adaptar -també físicament- als canvis: es van construir noves infraestructures i es van actualitzar equipaments esportius amb motiu del gran esdeveniment i amb visió de futur. Les administracions supramunicipals (Àrea d'Esports i Turisme de la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya) van apostar pel suport de l'esport a nivell local, oferint formació i assessorament a tècnics d'esport municipals, creant programes de dinamització esportiva i línies de subvencions i ajuts, i incrementant el pes de les partides pressupostàries destinades a les Regidories i Àrees d'Esports. Així, la gestió i finançament de les activitats esportives va passar de dependre exclusivament de clubs socials, entitats privades o federacions a guanyar terreny en les polítiques públiques locals. Com a conseqüència, els ajuntaments van haver de professionalitzar el sector esportiu: el model de prestació de serveis en què l'ajuntament cedia l'execució d'alguns serveis a empreses externes quedava obsolet. Es va apostar per mantenir la convivència entre l'oferta privada i un model de gestió integral d'instal·lacions esportives per part d'empreses externes especialitzades en l'àmbit esportiu. D'aquesta manera, els ràpids canvis del mercat quedaven coberts tant per instal·lacions públiques com privades, amb l'únic requisit de ser el màxim d'eficients i autogestionables possible.

En el context de la crisi econòmica iniciada l'any 2008, les dues darreres dècades s'han caracteritzat, per una banda, per la davallada dels ingressos nets de les instal·lacions esportives en haver d'assumir l'augment de l'IVA (del 8 al 21%, per tant, un 13% d'ingressos nets menys); per l'altra, pel creixement de l'atur, que va fer caure en un 15% les inscripcions a les instal·lacions esportives en no considerar-se l'abonament com un element preferencial entre les despeses de les llars. Davant aquesta situació, les empreses de gestió d'equipaments esportius van haver de demanar recursos als ajuntaments (es va passar d'una

gestió directa privada a una gestió indirecta, és a dir, directa municipal per part dels ajuntaments) i es van obrir noves vies en la pràctica esportiva integrant l'entorn natural i l'espai urbà. A mode d'alternativa, l'activitat esportiva va sortir del seu emplaçament a les instal·lacions i va dotar d'autonomia els usuaris que volien practicar esport però que per causa de la crisi econòmica no es podien permetre una quota. Aquesta reviscolada ha afermat la cultura esportiva, sobretot entre la generació de joves, també gràcies a la introducció de les noves tecnologies en el desenvolupament de l'activitat física amb *apps* amb rutes, comunitats d'esportistes, rutines d'entrenament, etc.

Una major disponibilitat de temps de lleure i la integració de l'activitat esportiva com a eina de caràcter transversal en la societat del benestar han accelerat el procés d'expansió i desenvolupament de l'esport en l'administració local, propiciant la diversificació de les seves funcions i finalitats d'acord amb la demanda continuada d'augment de serveis i espais esportius per part de la població.

Pels seus beneficis, no només físics sinó socials (com a element d'integració i socialització) i psíquics (especialment en època de crisi) a llarg termini (plantejat per a totes les etapes de la vida: infants i joves, adults i gent gran), l'esport per a tothom es considera un dret universal del qual els ajuntaments en són garants alhora que en recullen l'impacte econòmic.

1.1 Marc normatiu

Les normatives al voltant de l'esport han hagut d'adaptar-se per tal de regular els diferents escenaris que planteja la realitat de la pràctica esportiva actual. L'aparició de noves regulacions mostra l'interès sobre alguns temes prioritaris en les agendes públiques com a el procés de revisió del PIEC, la professionalització del sector, el seguiment i organització de les entitats i del voluntariat, la transparència en la gestió, la paritat (homes-dones) o les noves normes vinculades a l'educació.

El Decret Legislatiu 1/2000, de 31 de juliol, pel qual s'aprova el Text únic de la Llei de l'esport a Catalunya defineix des de l'any 2000 la competència exclusiva de la Generalitat de Catalunya en el camp de l'esport i el lleure, tal i com estableix l'article 9.29 de l'Estatut d'Autonomia. En consonància amb el canvi de paradigma en aquest àmbit, la Llei Catalana de l'Esport té com a finalitat bàsica fer realitat el dret social de tot ciutadà a desenvolupar i exercitar les seves facultats físiques, intel·lectuals i morals, i facilitar l'accés lliure a l'activitat física i a la pràctica de l'esport.

Sota l'empara de la normativa autonòmica, l'any 2005 el Pla Director d'Instal·lacions i Equipaments Esportius de Catalunya (PIEC) va ser aprovat pel Decret 95/2005, de 31 de maig, com a l'instrument jurídic i tècnic de referència mitjançant el qual la Generalitat planifica, fomenta i coordina tant la seva actuació com la de la resta d'institucions, organismes i entitats adreçades a dotar Catalunya dels equipaments que facilitin a tots els ciutadans la pràctica esportiva i contribueixin a fomentar i dinamitzar els valors que se'n desprenen. Amb

caràcter de “Pla territorial sectorial”, es va plantejar per a ser desplegat juntament amb altres plans sectorials del Pla Territorial General de Catalunya.

L'any 2017, un cop superat l'horitzó del 2005 i després de l'avaluació corresponent del Consell Català de l'Esport (CEE), es va començar a treballar en l'actualització del PIEC (aPIEC), encara oberta a propostes a dia d'avui (2018). L'objectiu principal era el d'adaptar les determinacions del Pla a la realitat del sistema esportiu català, així com estimar la infraestructura esportiva necessària per a l'escenari demogràfic al nou horitzó, previst per a l'any 2026. A més, també redefeix la normativa i els criteris aplicables en els programes d'inversió pública en els equipaments esportius.

Paral·lelament, s'ha actualitzat el Decret 82/2010, de 29 de juny, pel Decret 30/2015, de 3 de març, pel qual s'aprova el catàleg d'activitats i centres obligats a adoptar mesures d'autoprotecció i es fixa el contingut d'aquestes mesures, que inclouen la regulació, la planificació i l'execució d'accions relatives a emergències i seguretat civil, així com la direcció i coordinació dels serveis de protecció civil, respectant les competències dels diferents nivells de l'administració (governos locals, Generalitat i Estat).

Pel que fa a les **federacions, entitats i clubs** que organitzen activitats esportives a Catalunya, aquests estan regulats pel Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives de Catalunya, que alhora els ordena segons les disposicions reglamentàries establertes prèviament (clubs, associacions esportives, agrupacions esportives, unions esportives de clubs i associacions, federacions esportives uniesportives, federacions esportives poliesportives, grups esportius, Unió de Federacions Esportives de Catalunya, etc.).

Aquests ens, que configuren una important xarxa de promoció de l'esport i són agents socialitzadors, conviuen amb una llarga tradició catalana de participació ciutadana com són **l'associacionisme i el voluntariat**, regulats dins aquest àmbit des de l'aprovació de la Llei 25/2015, de 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme. Per la seva banda, el **model associatiu i l'organització esportiva privada** quedaran definits pel Decret 34/2010, de 9 de març, del Registre d'Entitats Esportives de la Generalitat de Catalunya, una eina constituïda com a oficina pública que controla la inscripció de clubs, associacions, agrupacions i federacions esportives i l'adscripció de seccions esportives d'entitats no esportives, amb la finalitat de concedir ajuts econòmics o suport, i d'altres beneficis continguts en la legislació esportiva.

L'expansió i creixement de l'àmbit de l'esport -tant a nivell social com econòmic-, així com la seva relació cada vegada més directa i complexa amb l'Administració Pública, fa que s'assimilin les noves obligacions imposades sobre aquesta: amb l'aprovació de la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern els organismes públics i les entitats vinculades han de difondre la seva activitat i regular el dret a l'accés a la informació dels ciutadans.

Una altra conseqüència de l'augment de l'interès públic pel fenomen esportiu és la necessària **regulació de la professionalitat de l'esport**. En aquest sentit, la Llei 7/2015, del 14 de maig, de modificació de la Llei 3/2008, de l'exercici de les professions de l'esport, assenta les bases per a que les diverses activitats professionals en l'esport a Catalunya siguin exercides per persones amb una mínima formació en el cap respectiu. Aquesta actualització suposa la incorporació progressiva de professionals degudament qualificats, dotant d'una major qualitat al sistema esportiu català.

També la Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes fa incidència en l'esport a través de l'article 30, en el qual s'especifica quina ha de ser la política esportiva per a garantir la igualtat efectiva de dones i homes per a practicar l'activitat física i esport, i prevenir la discriminació per raó de sexe, entre d'altres aspectes igualment aplicables en l'àmbit que ens ocupa, com ara la discriminació múltiple i les situacions de desavantatge per raó d'ètnia, color, orígens ètnics i socials, característiques genètiques, llengua, religió, conviccions, opinions polítiques o de qualsevol altra mena, pertinença a una minoria, competències, naixement, discapacitat, edat, orientació sexual o nivell econòmic.

En la seva vessant més pedagògica, i de forma transversal, l'esport s'ha introduït a les **polítiques públiques d'educació** mitjançant el Pla Estratègic d'Esport Escolar de Catalunya 2013-2020 (PEEC) i amb el Decret 267/2016, de 5 de juliol, de les activitats d'educació en el lleure en les quals participen menors de 18 anys, a partir del qual es regulen les acampades infantils i juvenils, els camps de treball, els casals de vacances, les colònies, les rutes i qualsevol altra activitat assimilable, així les activitats dutes a terme en èpoques de vacances escolars (casals esportius, estades, campus i rutes esportives). També l'esport universitari disposa d'una planificació (Pla Estratègic d'Esport Universitari de Catalunya 2013-2020) al voltant de la qual es fomenta la pràctica formativa i beneficiosa de l'esport -tant recreativa com competitiva-, i es pretén continuar potenciant com un model d'educació integral que afavoreixi un estil de vida saludable i potenciï els valors humans i socials en un marc de convivència i cohesió.

1.2 Estat de la qüestió i tendències de futur

En la darrera dècada, s'ha confirmat la instauració de la pràctica de l'esport com a estil de vida i aquest fet ha marcat, entre d'altres, les tendències i els àmbits d'actuació.

A Espanya, des del 1980, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) ha realitzat enquestes de pràctica esportiva sota la direcció de Manuel García Ferrando, Catedràtic de Sociologia de la Universitat de València, i amb el finançament del Consejo Superior de Deportes. A nivell català, la Secretaria General de l'Esport ha portat a terme estudis similars sobre hàbits esportius, i tot i que l'enquesta més recent de què disposem a nivell català és del 2009-2010 (Puig, Vilanova, Inglés, & Mayo, 2009), l'any 2016 es va publicar l'estudi "L'esport a Catalunya: 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport" (Puig, et al., 2017) que

recull no només els hàbits esportius sinó l'evolució del pes de l'esport en l'àmbit econòmic i social.

Per altra banda, la Diputació de Barcelona, a petició dels ajuntaments, elabora enquestes sobre la pràctica esportiva a nivell local, els resultats de les quals mostren uns valors generals comuns i fàcilment comparables arreu del territori però també d'altres molt significatius que ressalten especificitats ajustades al sistema esportiu de cada municipi. En aquest punt també cal destacar les enquestes de condicions de vida i hàbits de població que realitza l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (IERMB) per la seva aportació clau sobre equipaments esportius i hàbits de lleure i d'oci de la població.

Les diferents enquestes realitzades sobre la pràctica de l'activitat físicoesportiva permeten constatar que la seva evolució és conseqüència, en gran part, dels canvis que s'han produït a nivell social i demogràfic. Les polítiques d'esports s'han hagut d'adaptar als diferents col·lectius i les seves particularitats més que mai. El ventall d'usuaris que practiquen esport s'ha diversificat de forma substancial i actualment ja no és viable la cobertura de la demanda esportiva exclusivament amb equipaments convencionals i cal diversificar l'oferta esportiva per tal de donar cabuda a tots els grups de població i a les seves demandes esportives.

Segons dades de l'Observatori Català de l'Esport¹, l'any 2014 el 45,5% de majors de 16 anys a Catalunya practicava un o més esports, dos punts més que l'any 2010 (43,5%). A Espanya, en canvi, es detecta un lleuger descens de la pràctica esportiva: d'un 39,9% l'any 2010 es passa a un 39,6% quatre anys després. L'Enquesta de Salut de Catalunya de 2014², per contra, indica un augment de la població sedentària en tots els grups d'edat (més d'una quarta part de les persones de 15 anys o més ho és), i especialment en la gent gran. En un context en què l'increment de l'esperança de vida ha decantat l'estructura d'edats cap a una població més envellida, es requereix el disseny de programes pensats per a la tercera edat dins del paradigma de l'envelliment actiu (caminades saludables...).

Un altre dels reptes socials al qual s'enfronten els governs locals és el foment de la igualtat efectiva entre homes i dones en l'àmbit esportiu. El Programa Dones i Esports³, elaborat l'any 2015 per la Secretaria General de l'Esport (SGE), amb la col·laboració de l'Institut Català de les Dones (ICD), posa de manifest la voluntat de treballar conjuntament des de les administracions públiques i entitats de la societat civil per una plena igualtat d'oportunitats entre dones i homes. A partir de 6 línies estratègiques i de 23 plans d'actuació, la missió del programa és fomentar la participació de les dones en la pràctica esportiva, i visibilitzar les

¹ Observatori Català de l'Esport. Hàbits esportius: Nivell de participació esportiva de la població entre 16 i 75 anys (any 2014) http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=8&id_n1=3

² Enquesta de Salut de Catalunya, 2014. Informe dels primers resultats. Resum executiu http://salutweb.gencat.cat/web/conten/home/el_departament/estadistiques_sanitaries/enquestes/onada09/esca2014_resum_executiu.pdf

³ Programa Dones i Esports. Secretaria General de l'Esport i Institut Català de les Dones (2015) http://esport.gencat.cat/ca/arees_dactuacio/genere/programa-dones-i-esports/

seves aportacions al món de l'esport i també dels espais públics on poder practicar l'activitat física. Dins de les polítiques d'apoderament de l'esport femení, la lluita contra l'abandonament de la pràctica esportiva a l'adolescència o joventut és un eix determinant per a assolir el repte de l'equitat, ja que el percentatge de noies que fan algun tipus d'activitat física disminueix amb el final de la infantesa d'una manera més acusada que en el cas dels nois.

Precisament, l'esport escolar o de base abasta un segment de població -la infantil i juvenil- que presenta un índex amb tendència a l'alça d'hàbits sedentaris i d'obesitat. Més enllà de motivar l'alumnat a participar en l'esport escolar, es tracta de resoldre les demandes socials en matèria de benestar i salut. Davant d'aquesta situació, la prioritat per al col·lectiu d'infants i joves és la d'aprofitar el potencial de les activitats físicoesportives per a formar en valors (ex: participació per damunt de competitivitat) els nens i nenes. Si bé és cert que des de les diverses administracions públiques i els centres escolars es fa un important esforç per a promocionar l'esport en edat escolar, aquesta qüestió encara no ha quedat resolta: fora de l'horari lectiu, és a dir, l'oferta d'esport extraescolar, ha evolucionat poc al llarg dels darrers anys i ha quedat desfasada en la mesura que no s'ha adaptat prou a la demanda (segments d'edat sense cobrir, escassa varietat d'esports, poc interès en esport femení, etc.). En els joves en edat de treballar i que practiquen esports amb assiduitat, la vinculació de la pràctica esportiva amb la formació i el desenvolupament d'una posterior carrera professional és un atractiu que cal aprofitar.

Un altre factor que provoca un cert estancament en la pràctica esportiva d'una societat és el fet de l'arribada de nouvinguts procedents de països on les condicions de vida no afavoreixen els hàbits socials de lleure. En general, les necessitats bàsiques i primàries són difícils de cobrir quan s'emigra a un nou país, i moltes vegades l'esport queda relegat a un segon terme. Algunes cultures, a més, no assumeixen l'esport com a hàbit de vida. Tot plegat suposa un nou repte d'integració i cohesió per a les administracions locals que es pot resoldre mitjançant l'esport, en tant que mètode i finalitat. Els ajuntaments han dinamitzat activitats i programes que, a banda de la vessant esportiva, competitiva o recreativa, han assolit un caràcter marcadament social.

També és rellevant en el cas de les persones vulnerables a causa d'alguna mena de diversitat funcional, ja que han hagut de ser elles les que adaptessin la seva pràctica als serveis i equipaments disponibles, sovint havent de replantejar-ne la seva accessibilitat; fins que els municipis han revertit aquesta situació adaptant els espais i equipaments esportius a les necessitats d'aquestes persones, i no a la inversa.

En general, les transformacions viscudes els darrers anys han accelerat els processos de reconversió dels municipis en ciutats actives, en ecosistemes saludables, garants de la pràctica físicoesportiva com un dret social i de la seva accessibilitat per a tota la ciutadania.

1.2.1 Principals àmbits d'actuació

Tots aquests canvis plantegen reptes que afecten a dos grans àmbits d'actuació de les activitats esportives: les activitats a l'aire lliure i les activitats desenvolupades en equipaments esportius.

En relació a les **activitats a l'aire lliure** les tendències mostren un constant increment amb un 68,4% de la població que passeja o camina, amb la intenció de mantenir la forma física. Les curses a peu (running, jogging) han passat de ser la novena activitat a ser la segona al 2016 amb un 19,5% de practicants, seguida pel muntanyisme, senderisme i excursionisme amb un 15,6%. Aquesta tendència ens mostra la necessitat de generar espais esportius a l'aire lliure i regulats on poder practicar esport de forma constant.

En relació amb els **equipaments esportius**, s'observa que segueixen sent els centres neuràlgics de l'esport municipal, en els que convergeixen diferents grups de població, modalitats esportives i tipologia d'usuaris. Hi ha una preocupació creixent per adaptar i fer accessible aquestes instal·lacions a les diferents necessitats de tota la població. Han canviat els ritmes de l'activitat físicoesportiva i, en conseqüència, els usos dels equipaments construïts amb perspectiva de permanència. Ens trobem que en períodes màxims de 5 anys, les instal·lacions necessiten renovar els seus usos o inclús destinar-los a activitats complementàries a la pràctica esportiva.

Un altre repte es aconseguir modificar el sistema de finançament i de gestió. Segons les dades del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (2015) de la Diputació de Barcelona, el percentatge d'autofinançament per taxes i preus públics era d'un 55,9%, el percentatge de finançament per aportacions d'altres institucions era del 0,7% i el percentatge de finançament per part de l'Ajuntament era del 43,3%. Aquest fet evidencia la necessitat de fer polítiques esportives que disminueixin el percentatge de finançament per part del propi municipi. En conseqüència, la tendència actual és recuperar la gestió directa de les instal·lacions esportives per tal de poder incidir en la gestió dels ingressos i les despeses que aquests equipaments generen.

També el **respecte pel medi ambient** és una preocupació transversal que afecta a totes les activitats esportives. La conscienciació actual sobre la sostenibilitat és indiscutible. Cal, doncs, afavorir una cultura esportiva compromesa amb el medi ambient. El Servei Municipal d'Esports, en col·laboració amb el Servei Municipal de Medi Ambient dels municipis, haurà de treballar per determinar les pautes a seguir per a tenir equipaments esportius municipals sostenibles i esdeveniments esportius respectuosos amb el medi ambient.

Precisament, el PIEC estableix que els equipaments esportius han d'aprofitar els recursos naturals disponibles, reduir les pèrdues energètiques amb l'aïllament tèrmic, eliminar els guanys no desitjats amb proteccions solars adequades, utilitzar tecnologies eficients en les instal·lacions d'energies convencionals, implantar energies renovables i establir uns paràmetres de confort amb criteris d'austeritat. Només així podran contribuir al desenvolupament sostenible de la

nostra societat, per tant, cal incorporar l'ús d'energies renovables per tal de fer els equipaments més sostenibles.

Finalment, pel que fa a la **diversificació de la pràctica esportiva**, i per tal d'adaptar-se als canvis sociodemogràfics, les polítiques esportives han d'incorporar actuacions específiques per al foment de la pràctica de l'activitat físicoesportiva entre els diferents col·lectius. Després de consolidar els programes de salut i benestar dins del paradigma de l'envelliment actiu per a la gent gran, un dels grans desafiaments amb què es troben els ajuntaments és el de recuperar i congeniar les línies de pràctica esportiva saludable per a tota la població i, específicament, en col·laboració amb els diferents centres de salut, per a població amb malalties com la fibromiàlgia, trastorns del son, obesitat, etc. Un altre dels reptes és l'assoliment de la igualtat efectiva entre dones i homes en tots els àmbits, i particularment en l'esportiu, en què les dones disminueixen la pràctica o l'abandonen abans que els homes. En aquest sentit, cal que els ajuntaments introdueixin la perspectiva de gènere en el disseny de les polítiques d'esports, sobretot en l'esport de base. També cal afavorir la integració social de la població nouvinguda que no té per costum practicar esport (entre els infants, a través de l'esport escolar), així com la dinamització d'activitats per a la cohesió de la ciutadania en general, en especial de les persones amb diversitat funcional. En una societat amb tendència al sedentarisme, les polítiques esportives assumeixen el rol de la formació en valors i en hàbits saludables des de la infància mateix, a través de l'esport escolar o de base, fent créixer nens i joves més sans i essent conscients de la importància de la pràctica de l'activitat física.

2 Estratègies innovadores i de qualitat

Les tendències descrites a l'apartat anterior es poden materialitzar en estratègies d'innovació determinades per diferents dimensions vinculades a la pràctica esportiva. La dimensió espacial defineix l'espai físic, esportiu o no, a on es duu a terme la pràctica esportiva, d'acord amb cada criteri d'avaluació. Respon a on es realitzen les pràctiques en esports; la dimensió substantiva, delimita la problemàtica que aborda la pràctica. Respon a la pregunta de quines matèries tracta; la dimensió procedimental fa referència a les actuacions i recursos que intervenen per tal d'arribar als fins previstos, d'acord amb el criteri d'avaluació. Respon a la pregunta com s'organitzen; finalment, el criteri relacional defineix els actors rellevants, el perfil i el volum de població que aborda la pràctica. Respon a per a qui s'organitzen les pràctiques.

Totes aquestes dimensions ajuden a concretar les línies estratègiques i les actuacions que poden servir de referència a la hora d'avaluar una pràctica esportiva.

2.1 Activitats a l'aire lliure

Hi ha múltiples activitats desenvolupades a l'aire lliure, però les més habituals són: circuits de bicicletes, senders, platges, lleres de rius o llacs, zones de lliscament i skate, circuits exteriors de tonificació... Aquestes activitats es poden

dur a terme a l'entorn natural, a l'urbà o a les infraestructures existents. El públic objectiu inclou a tota la població i a diverses formes de pràctica esportiva. Els circuits urbans i de tonificació van encaminats a una població adulta i amb un elevat percentatge de participació dels majors de 60 anys; en canvi, les pistes poliesportives o de skate afavoreixen la pràctica esportiva dels més joves.

L'ús ciutadà ha establert la necessitat de regular i parametritzar els espais urbans per encabir-hi la pràctica esportiva sense limitar-la, mantenint els circuits esportius com espais per a tothom. Les ciutats s'han obert a l'espai natural, i es recuperen espais periurbans, com les lleres dels rius, per apoderar la ciutadania en la pràctica de l'activitat físicoesportiva sense que aquesta sigui exclouent. Per la seva part, la resposta dels agents responsables (ajuntaments, empreses gestores, entitats, etc.) s'ha adaptat a aquesta demanda a través de les noves tecnologies, de la senyalització de senders segons nivell de dificultat i/o recorregut, de la delimitació de zones específiques per a la pràctica d'esports concrets a la platja, etc.

a. Estratègia d'innovació

- ✓ Reglamentació de la xarxa activa d'equipaments a l'aire lliure que es poden ubicar a l'entorn natural, a l'urbà o a les infraestructures existents i adaptació tecnològica.

b. Indicadors de qualitat d'activitats a l'aire lliure

Compatibilitat d'usos: l'ús lliure i compatible amb altres usos no esportius fa que siguin fàcilment accessibles per a tot tipus d'usuari i edat.

Connectivitat: Adaptació de l'equipament a l'entorn (i no a l'inrevés), i millora de la connectivitat, és a dir, la xarxa de comunicació entre el municipi i l'espai esportiu si aquest es troba en el medi natural.

Vinculació amb equipaments existents: L'annexió d'aquests equipaments de la xarxa activa als equipaments municipals existents podrien ajudar a la captació d'usuaris d'activitats a l'aire lliure a les instal·lacions municipals.

Usos complementaris: Fer arribar els carrils de bicicleta als complexos esportius o crear circuits d'entrenament en espais exteriors, però que formin part de l'equipament pot ser una manera de fer confluïr l'activitat a l'aire lliure i la captació de clients als equipaments esportius.

Adaptació segons necessitats: L'actualització del mapa d'equipaments esportius municipals i l'anàlisi de l'evolució de la població i els seus hàbits vers la pràctica esportiva seran clau per a poder determinar quines mancances hi ha al municipi i planificar les necessitats detectades. No es tracta d'omplir els espais públics d'elements per a la pràctica esportiva, cal una planificació i un estudi dels beneficis que pot aportar.

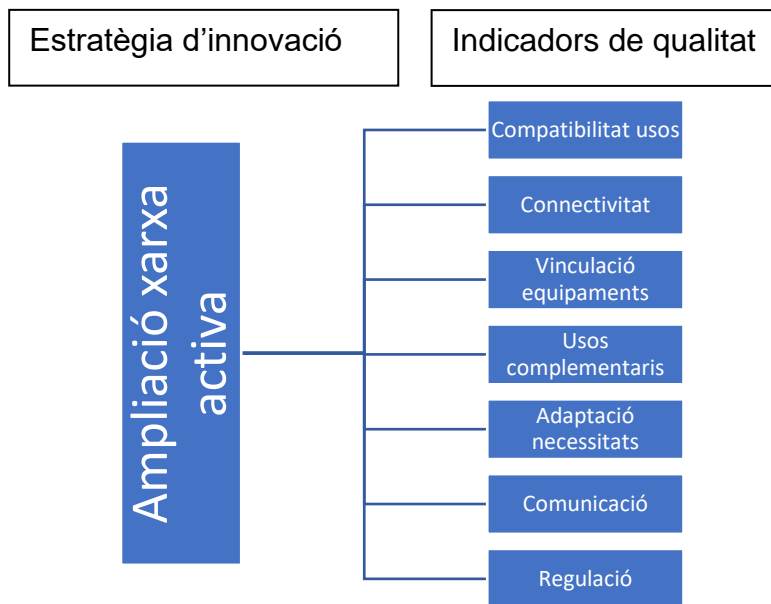
Comunicació: Els diferents espais hauran d'estar ben senyalitzats i caldrà que s'ubiquin en zones idònies per a la pràctica que s'hi vol desenvolupar. És aquí on entren en joc les aplicacions tecnològiques de rutes, entrenaments, etc.

Regulació: També caldrà establir normes bàsiques d'ús i un pla de manteniment per a la seva conservació.

c. Valoració d'una bona pràctica

Una bona pràctica en activitats a l'aire lliure es aquella que contribueix a ampliar la xarxa activa d'equipaments amb un màxim ompliment d'indicadors de qualitat.

Diagrama de síntesis per valorar una experiència a l'aire lliure



2.2 Equipaments esportius

2.2.1 Adaptabilitat de les instal·lacions esportives

Cal que les instal·lacions puguin modificar el seu funcionament per adaptar la pràctica esportiva a les tendències de salut, incloent la formació dels tècnics/ques, i establint col·laboracions amb centres mèdics i hospitals per al tractament dels pacients, no només de lesions físiques sinó de malalties com la fibromiàlgia, trastorns del son o l'obesitat. En aquest sentit, la pràctica esportiva s'humanitza.

D'altra banda, els equipaments han d'integrar els seus espais en consonància amb les diferents tipologies de pràctica esportiva, especialment les d'entrenament d'alta intensitat de qui fa l'activitat per lliure. Un exemple d'això són les rutines d'entrenament coreografiades adaptades a l'usuari o les classes dirigides.

Un altre element d'adaptabilitat de les instal·lacions esportives és la creació d'espais familiars on la pràctica esportiva sigui compartida entre mares, pares i fills. D'aquesta manera, es reforcen conjuntament els valors del treball en equip, el respecte al contrari, el joc net i l'esforç, tant pel que fa als infants com pel que fa a les famílies. Sovint, les famílies són les que exigeixen un alt nivell de

competitivitat als nens i nenes, tergiversant l'aprenentatge que de l'esport en poden fer els més petits, joves i adolescents.

Per últim, la diversificació de la pràctica esportiva requereix espais versàtils i el reaprofitament d'espais en desús o instal·lacions no necessàriament destinades a l'àmbit esportiu.

a. Estratègies d'innovació

- ✓ Les instal·lacions adapten els seus espais a diferents tipologies de pràctica esportiva.

b. Indicadors de qualitat sobre adaptabilitat dels equipaments

Formació tècnica: Cal que els tècnics/ques esportius estiguin formats en qüestions de salut per a poder integrar la pràctica esportiva com a element pal·liatiu i com a tractament complementari a malalties o trastorns.

Diversitat d'usuaris: Adaptació de les instal·lacions a noves demandes dels usuaris i a les molt diverses formes de pràctica esportiva, més enllà de la practicada dins la mateixa instal·lació.

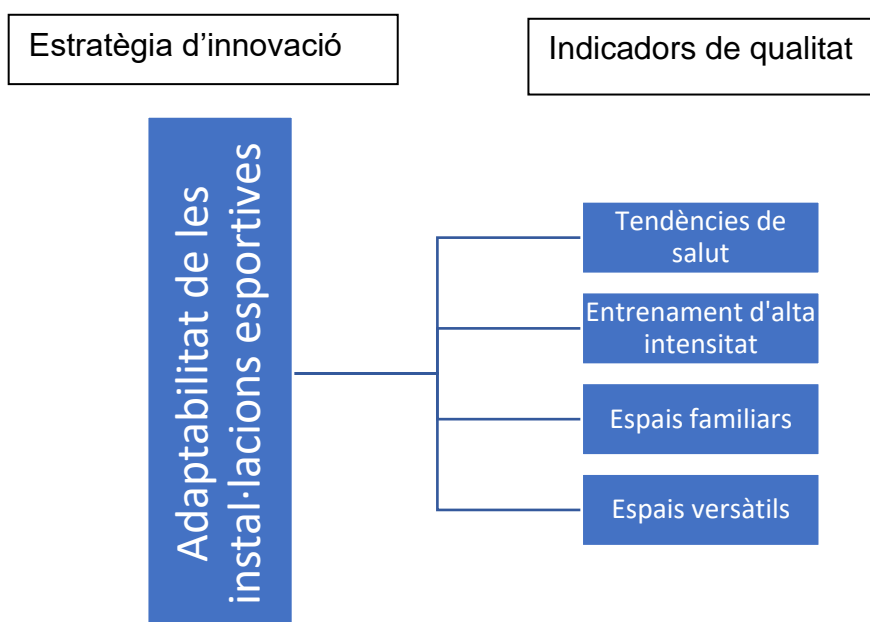
Espais específics per a famílies: La recuperació d'espais com les ludoteques integrades als centres esportius.

Espais versàtils: Identificació d'espais en desús per a la instal·lació d'equipaments esportius versàtils i líquids, és a dir, no pensats per a que durin molts anys sinó per a que es vagin renovant d'una manera àgil.

c. Valoració d'una bona pràctica

Una bona pràctica en equipaments adaptats és aquella que ofereix una perspectiva àmplia de la pràctica esportiva i n'integra els diversos elements.

Diagrama de síntesis per valorar l'adaptabilitat de les instal·lacions esportives



2.2.2 Autofinançament

Els equipaments esportius han de tendir al major grau d'autofinançament possible, sempre respectant les polítiques socials acordades per l'Ajuntament. La fidelització dels usuaris i la gestió directa dels equipaments esportius són estratègies clau per la millora del finançament.

2.2.2.1 Fidelització d'usuaris

Els abonats a un complex esportiu representen la major part dels ingressos no finançats per ens públics i per tant són un bé a mantenir i a incrementar. La rotació dels abonats és la causa que malgrat la captació de nous usuaris no s'ampliï el volum d'abonats mig anual. És necessari doncs reduir al màxim les baixes dels abonats mitjançant un procés de fidelització i creant un balanç positiu⁴.

Aquestes accions estan dirigides a tots els equipaments municipals amb usuaris que paguen una quota per a fer ús de la instal·lació. Tot i que el volum més gran està vinculat a complexos esportius amb diversitat d'espais (piscines, sales polivalents, sala de fitness i cardiovascular...) cal no oblidar altres equipaments amb volum d'usuaris més reduïts però no menys importants com pistes de tennis, pavellons, clubs de vela... El públic objectiu són els usuaris abonats a les instal·lacions municipals amb independència de la modalitat esportiva o d'accés que facin ús.

a. Estratègies d'innovació

- ✓ Reduir al màxim les baixes dels abonats mitjançant un procés de fidelització i creant un balanç positiu.

b. Accions de referència per a fidelitzar

Estudis d'expectatives. Establir una relació directa entre les expectatives de l'usuari i la realitat que percebi durant l'ús de l'equipament serà la clau per aconseguir la seva satisfacció.

Elaborar un projecte de gestió de l'equipament, on s'analitzi el funcionament de la gestió de la instal·lació, incloent la tipologia d'abonats, l'oferta d'activitat, les modalitats d'accés, els usos per espai/activitat i definir millores en la gestió en base a les conclusions extretes.

Campanyes de fidelització d'abonats, no tant sols de captació, que transmetin a l'abonat la sensació de que forma part del centre esportiu i que es valora i premia la seva fidelitat. La gamificació, tot i ser un terme que no prové pròpiament de l'esport, aplica en aquesta disciplina un component lúdic, és a dir, la mecànica del joc i l'obtenció de recompenses, i introdueix elements de repte i diversió. Les

⁴ La fidelitat dels usuaris va lligada al seu grau de satisfacció amb els serveis. Segons la darrera enquesta de satisfacció realitzada per la Diputació de Barcelona, els usuaris tenen una grau de satisfacció de 6,41 sobre 10.

noves tecnologies, concretament les aplicacions mòbils, són el recurs a través del qual s'estableix aquesta nova dinàmica que farà que l'usuari vulgui seguir assistint a l'equipament esportiu. Per altra banda, les aplicacions mòbils permeten, també, personalitzar l'experiència de l'usuari.

Política de preus públics adaptats a les rendes per càpita del municipi a l'oferta esportiva de l'equipament. Inclouen modalitats d'accés variades per tal de donar cabuda a totes les franges de pràctica esportiva i evitar el col·lapse dels espais esportius en hores d'alta afluència. També, descomptes específics per a grups de població com jubilats/pensionistes, famílies nombroses, discapacitats, aturats...per afavorir la seva incorporació a la pràctica esportiva municipal.

Renovació i innovació en l'oferta de serveis i activitats, per tal de mantenir viu l'interès de l'abonat i ser competitiu amb d'altres centres esportius ubicats en l'àrea d'influència. Dins d'aquesta oferta cal tenir presents aquells grups de població que requereixen una especial atenció com discapacitats, persones en risc d'exclusió social i la dona.

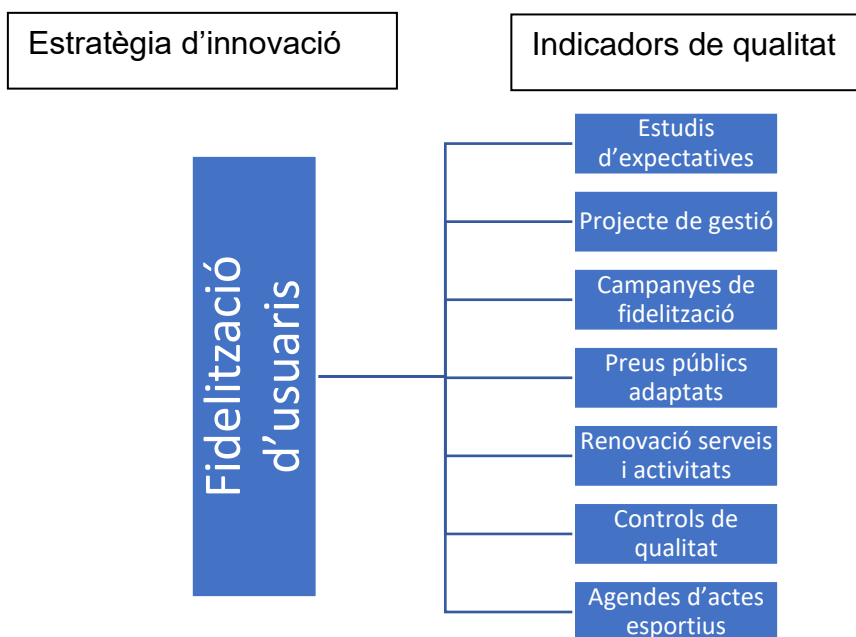
Controls de qualitat del servei de manteniment, neteja, atenció al públic i monitoratge. La qualitat dels serveis prestats és un dels aspectes que més valora l'usuari, caldrà doncs crear sistemes de control en els diferents àmbits que componen la gestió diària dels equipaments. També caldrà valorar si el resultat d'aquests controls tenen el resultat buscat, per tant, caldrà conèixer l'opinió dels usuari mitjançant enquestes de satisfacció, fulls de suggeriment, fulls de queixa...o qualsevol altre mecanisme d'avaluació que es determini.

Agendes d'actes esportius, familiars i/o socials. La sensació de pertànyer a un lloc o a un grup és un dels aspectes més importants per a la fidelització. Cal doncs organitzar una agenda d'actes de diferents tipus i motivar als usuaris a la participació.

c. Valoració d'una bona pràctica

Una bona pràctica en activitats fidelització d'usuaris és aquella que redueix al màxim les baixes dels abonats segons criteris de qualitat.

Diagrama de síntesis per valorar la fidelització d'usuaris



2.2.3 Gestió directa dels equipaments esportius

2.2.3.1 Gestió per part dels ajuntaments dels equipaments esportius

La gestió dels equipaments esportius permet un major control tant de l'ús que se'n fa com de les despeses i ingressos que genera. Les principals despeses en els complexos esportius són els recursos humans (personal imputat als equipaments per al seu funcionament i oferta d'activitats) i els subministres energètics⁵. La subcontractació permet reduir costos de personal i mantenir el control directe sobre l'equipament per a poder dur a terme polítiques d'estalvi energètic i diversificar l'oferta de serveis i activitats amb més facilitat.

El model de gestió directa no només és aplicable als complexos esportius, sinó també a d'altres equipaments que, històricament, han estat gestionats per entitats esportives com camps de futbol, pavellons, pistes de tennis, pistes de petanca...

Els ens implicats són els diferents departaments de l'Ajuntament (esports, contractació, serveis jurídics, intervenció...) que aquest convingui i les empreses concessionàries vinculades a aquesta gestió directa.

a. Estratègia d'innovació

- ✓ La gestió directa per part de l'ajuntament entesa com un model que permet estalviar costos i tenir el control total de la gestió passa per l'elaboració d'un plec de condicions que especifiqui, en les clàusules tècniques, quines tasques i accions seran responsabilitat de l'empresa concessionària.

⁵ Segons les dades del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports (2015) de la Diputació de Barcelona, el percentatge de despesa corrent es troba al voltant del 77,7%.

b. Indicadors de qualitat

Plec de condicions: Aquest plec de condicions tècnic haurà de tenir en compte els següents apartats bàsics:

- ✓ Proposta de coordinació tècnica
- ✓ Proposta de pla del servei d'administració i atenció al públic
- ✓ Proposta d'activitats i serveis
- ✓ Proposta del pla de manteniment
- ✓ Proposta del pla de neteja
- ✓ Proposta de recursos humans (pla de formació, uniformitat, prevenció de riscos laborals...)

També haurà d'incloure a les clàusules administratives, la durada del contracte, el volum d'hores, el límit de l'oferta econòmica, l'absorció de personal, etc...

Recursos humans: Dins de la gestió directa i/o prestació de serveis cal buscar la fórmula que permeti la contractació de personal no vinculat a l'Ajuntament. El model de prestació de serveis permet gaudir dels avantatges d'un equip adaptat a les necessitats de l'oferta actual sense les càrregues salarials, de formació, etc. del personal municipal. Per tal de fer aquest canvi caldrà preveure un plec de condicions on s'especifiqui el personal a subrogar incloent tipus de contracte i salari brut anual.

Gestió del manteniment i la neteja: Una correcta gestió del manteniment de les instal·lacions permet assegurar l'obertura de l'equipament en les millors condicions i allarga la vida útil dels elements i edificis. Es convenient fer un seguiment acurat dels diferents plans de manteniment (conductiu, correctiu, preventiu i normatiu) de forma directa.

La gestió del manteniment també permet controlar les despeses en manteniment correctiu i preventiu (podent arribar a col·laboracions més avantajoses amb els proveïdors), els contractes de manteniment obligatoris i les inspeccions i els productes químics, així com les inversions. La neteja dels diferents espais esportius permetrà complir els plans de neteja i desinfecció de les instal·lacions i, en conseqüència, no tenir incidències en els controls que Sanitat duu a terme.

Gestió administrativa i control dels circuits econòmics: El control del nombre d'abonats i inscrits als diferents serveis permetrà avaluar la progressió de la instal·lació cap al seu lílindar de capacitat. També donarà la capacitat de prendre decisions sobre activitats, campanyes, actes, etc...La gestió directa permet la supervisió i control total dels circuits econòmics tant d'ingressos com de despeses per part de l'ajuntament. L'ús de plataformes de facturació facilita el moviment econòmic sense intermediaris.

Subministraments energètics: La gestió directa dels contractes de subministrament energètic per part de l'Ajuntament permet crear economies d'escala amb d'altres complexos esportius i per tant reducció dels costos destinats a aquest concepte.

Gestió de les activitats: La visió global de l'equipament com a conseqüència d'aquest seguiment més directe permetrà prendre decisions més encertades i orientades a les polítiques municipals, tant pel que fa a activitats com a serveis.

Atenció al client: El personal d'atenció al públic és la primera impressió que rep l'usuari quan entra en un equipament esportiu. La seva imatge, els protocols d'atenció personalitzada i telefònica, la distribució dels espais per atendre als usuaris segons les necessitats estaran directament vinculats a les línies estratègiques municipals i als plans de màrqueting establerts en una gestió directa.

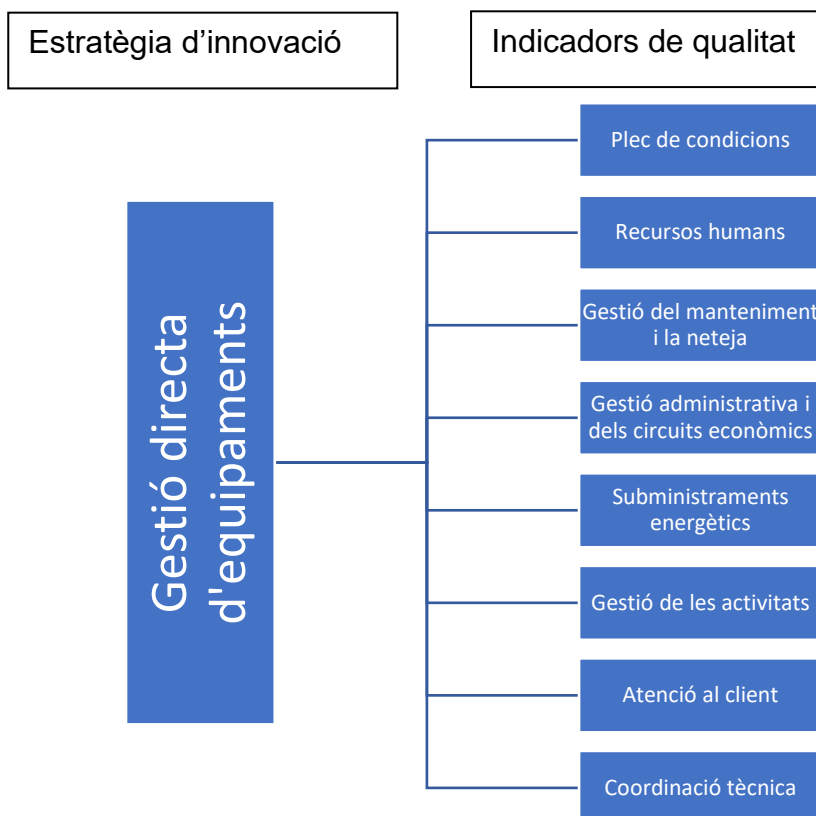
Coordinació tècnica: És l'equip responsable de dur a terme les premisses establertes per a la gestió de l'equipament, en el cas de la gestió directa serà personal subcontractat sota la direcció del responsable municipal de l'equipament.

Per a un bon control de les instal·lacions i del compliment dels objectius marcats, normativa vigent, compromisos del plec de condicions, etc... caldrà establir reunions de seguiment periòdiques entre l'empresa subcontractada i el/s responsable/s municipal/s.

c. Valoració d'una bona pràctica

Una bona pràctica en gestió directa es aquella que contribueix a ampliar el control de la gestió i reduir costos omplint el màxim de criteris de qualitat.

Diagrama de síntesis per valorar la gestió directa



2.2.4 Sostenibilitat dels equipaments esportius municipals

El PIEC estableix que els equipaments esportius “han d’aprofitar els recursos naturals disponibles, reduir les pèrdues energètiques amb l’aïllament tèrmic, eliminar els guanys no desitjats amb proteccions solars adequades, utilitzar tecnologies eficients en les instal·lacions d’energies convencionals, implantar energies renovables i establir uns paràmetres de confort amb criteris d’austeritat. Només així podran contribuir al desenvolupament sostenible de la nostra societat”.

Aquest tipus d’actuacions estan dirigides a tots els complexos esportius, pavellons i camps de futbol i especialment a les instal·lacions antigues si no han estat renovades. Els actors directament vinculats a aquestes accions són l’ajuntament, com a titular de l’edifici, i els agents com a proveïdors, empreses concessionàries, usuaris, centres escolars, entitats esportives, públic i acompanyants, treballadors...

a. Estratègies d’innovació

- ✓ Desenvolupar un pla de sostenibilitat que incorpori mesures vinculades a energies renovables i estalvi energètic.

b. Accions de referència per la sostenibilitat

Ajust a necessitats: El punt més important és ajustar l'equipament a les necessitats reals i viables. Les enquestes d'hàbits esportius, els plans d'equipaments esportius i els estudis de viabilitat i projectes de gestió d'equipaments concrets són eines bàsiques per a determinar aquestes necessitats.

Ubicació i orientació: S'aconsella la concentració d'instal·lacions, no només esportives, en zones dels nuclis urbans, a fi i efecte d'oferir més serveis, reduir costos i minimitzar els desplaçaments. Els estudis de mobilitat són una eina fonamental que cal potenciar en aquest sentit. L'orientació dels equipaments ens permetrà aprofitar o defugir les hores d'impacte solar/ombra segons convingui, per a un millor aprofitament dels recursos energètics. Per millorar la sostenibilitat dels equipaments esportius municipals ja construïts, aplicables també als de nova construcció, es poden apuntar els següents aspectes bàsics:

Gestió ambiental: Incloure mesures de gestió ambiental en l'explotació de l'equipament. Incorporar a tots als agents implicats (proveïdors, empreses concessionàries...) en els críteris de respecte pel medi ambient dins dels seus contractes.

Manteniment: El manteniment preventiu dels diferents elements de la instal·lació són la millor forma de vetllar per la qualitat ambiental. Incorporar sistemes bàsics que afavoreixin l'estalvi energètic com sensors de moviment per a l'encesa de llums, fluxos dels vàters amb discriminació de quantitat d'aigua, aixetes amb polsadors...

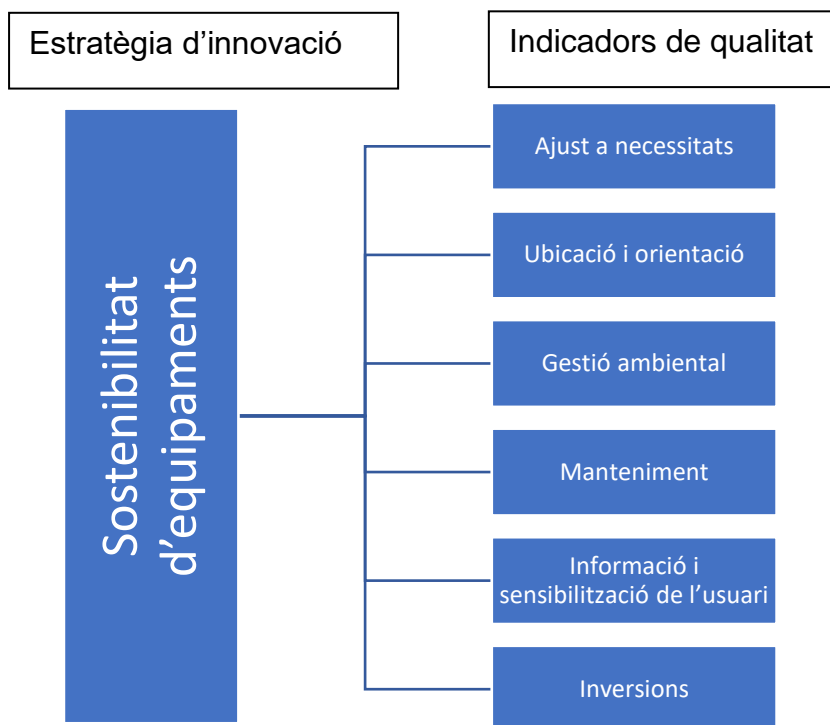
Informació i sensibilització de l'usuari: Informar i sensibilitzar l'usuari sobre l'ús responsable de la instal·lació, de l'aigua, de l'energia i sobre la correcta gestió dels residus. El reglament d'ús intern de la instal·lació i la formació dels treballadors seran peces claus en les pràctiques aplicades.

Inversions: Remodelacions de les instal·lacions o noves instal·lacions en aquells equipaments que en la construcció no es va contemplar mesures de sostenibilitat i que tenen la possibilitat d'incorporar-les a posteriori com plaques solars, recollida d'aigües pluvials, mantes tèrmiques a les piscines...

c. Valoració d'una bona pràctica

Una bona pràctica en sostenibilitat d'equipaments és aquella que desenvolupa l'ús d'energies renovables i estalvi energètic omplint el màxim de críteris de qualitat.

Diagrama de síntesis per valorar la sostenibilitat d'equipaments



2.3 Diversificació social de la pràctica esportiva

b. Estratègies d'innovació

- ✓ Vetllar per les especificitats dels col·lectius a l'hora de pensar les polítiques d'esports per complir amb les seves demandes i necessitats.

c. Indicadors de qualitat sobre diversificació social de la pràctica esportiva i especificitats dels col·lectius

Perspectiva de gènere o equitat efectiva: Foment de la participació de les dones en la pràctica esportiva, visibilització de les seves aportacions al món de l'esport (per exemple, potenciant la seva presència en càrrecs de responsabilitat, destacant referents femenins amb el mateix protagonisme del que sempre han gaudit els referents masculins o deslegitimant els estereotips socialment acceptats vers les dones). Cal incidir en la lluita contra l'abandonament de l'esport, sobretot en les adolescents. L'apoderament de l'esport femení és un eix clau per a assolir el repte de l'equitat. A banda, la introducció de la perspectiva de gènere en l'àmbit esportiu ha d'incloure normes per a evitar la cosificació de les dones, protocols de prevenció i actuació davant d'assetjament sexual i mesures en cas que es produeixin insults o comportaments sexistes durant la pràctica esportiva sigui quin sigui l'espai on es desenvolupi. També és rellevant implicar-hi agents de mobilitat i urbanisme per tal de detectar punts negres (perillous, poc il·luminats...), per exemple, mitjançant les marxes exploratòries;

i redissenyar tant l'espai públic com els equipaments per a fer-los més segurs per a les dones.

Eina d'inclusió social: L'esport emprat com a eina, mètode i finalitat per a cohesionar la societat, mitjançant la dinamització d'activitats que prioritzen la vessant social.

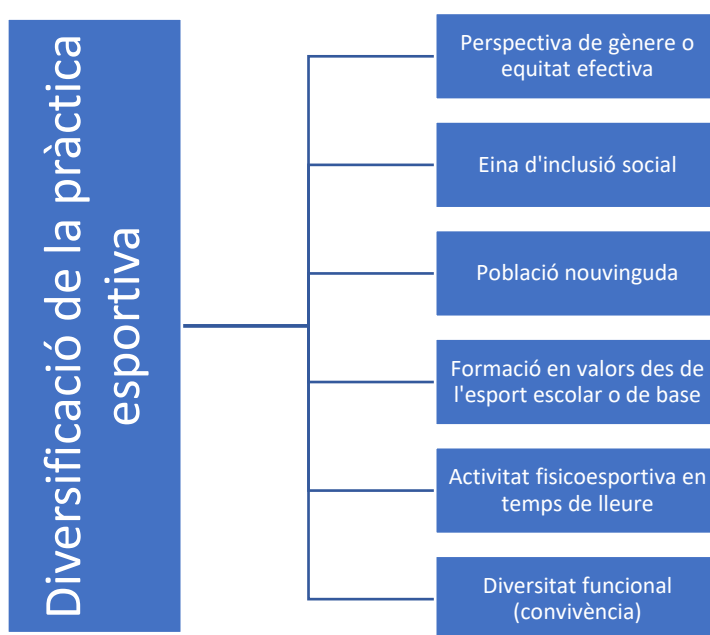
- **Població nouvinguda:** La pràctica d'activitat física en grup millora el capital social individual de les persones, eixamplant-ne la xarxa de relacions. Precisament, les persones nouvingudes sovint necessiten o busquen obrir-se i/o sortir del seu nucli més íntim, especialment els joves i MENAs (menors estrangers no acompanyats). Cal que les propostes destinades a aquest col·lectiu siguin inclusives per tal que puguin agradar a la major varietat de gent i que estableixin sinergies entre altres elements de cohesió com ara la promoció lingüística, la cultura i les tradicions, el desenvolupament professional, etc. Finalment, comptar amb una persona 'significativa' o de referència per als immigrants (a mode de mentoratge), que generi confiança en l'entorn i els animi a participar és un altre punt a tenir en compte per a desenvolupar polítiques d'esport i cohesió social. Aquesta persona de referència cal que es coordini amb tots els professionals que, directa o indirectament, puguin formar part d'aquesta estratègia d'inclusió (de la salut, educadors i mestres, polítics, professionals de l'esport, etc.).
- **Formació en valors des de l'esport escolar o de base:** Aprofitar el potencial de les activitats físico-esportives per a formar en valors nens i nenes i fomentar la participació per davant de la competitivitat. En aquest sentit, promoure les activitats intercentres amb l'objectiu de millorar la interrelació dels alumnes, afavorint els espais convivencials als municipis. També, l'augment de la varietat d'oferta d'esport extraescolar, és a dir, fora de l'horari lectiu i en períodes de vacances escolars.
- **Activitat fisicoesportiva en temps de lleure:** Especialment enfocada a la població general, que no practica esport de manera assídua però que es vol mantenir activa. L'organització d'activitats de caire recreatiu i el plantejament dels municipis com a entorns saludables, física i mentalment, requereix una estratègia transversal dins el govern municipal. Els Serveis d'Esports i de Salut dels municipis (i inclús els de Mobilitat i Urbanisme) es coordinen per a elaborar estudis sobre la salut i la forma física dels habitants, i es planifiquen actuacions per a reduir l'índex de sedentarisme i d'obesitat de la població. De posar el focus en l'esport o en les persones esportistes a crear un ecosistema saludable. L'esport de competició, esport escolar i l'activitat física per a població en general comparteixen espais.
- **Diversitat funcional (convivència):** Els programes que defineixen activitats fisicoesportives als municipis han de garantir l'accessibilitat i participació de tota la ciutadania, incloses les persones que són vulnerables a causa d'alguna discapacitat (ja sigui física, intel·lectual, auditiva, visual...) o trastorn mental. La inclusió en l'àmbit de l'esport es

tradueix per convivència, refermant l'equitat en tots els aspectes de la pràctica esportiva.

d. Valoració d'una bona pràctica

Una bona pràctica en diversificació de l'activitat esportiva és aquella que s'adapta a les especificitats dels col·lectius i fa de l'esport un element de cohesió, integrador, igualitari i beneficiós per a la salut física i psíquica de la ciutadania.

Diagrama de síntesis per valorar la diversificació social de la pràctica esportiva



3 Resum executiu i quadre de síntesis

Davant dels canvis sociodemogràfics i del creixent interès de la societat en la pràctica físicoesportiva, els ajuntaments han apostat per incloure les polítiques d'esports en les agendes locals. A les darreres dècades, l'esport s'ha consolidat com a element socialitzador i com a fenomen de masses, sobretot arrel de l'organització dels Jocs Olímpics del 92 a Barcelona, i inclús ha esdevingut un estil de vida. L'evolució d'aquesta política es defineix per l'adaptació a les necessitats que demana la societat del desenvolupament, mesurades pel benestar físic i mental, i per la seva posició privilegiada en el mercat econòmic. Així, l'impacte de la promoció esportiva arreu del territori és doblement positiu: incideix en la salut de la ciutadania alhora que contribueix al creixement de l'economia local.

Els reptes que emergeixen són tan complexos com la societat mateixa: l'oferta d'activitat esportiva s'ha diversificat, amb la finalitat d'arribar a tots els col·lectius, i ha guanyat terreny en l'espai públic i l'entorn natural dels municipis. L'esport ha deixat de ser *només* de competició per practicar-se en temps de lleure i tot fent turisme. Avui en dia, l'esport "està de moda" i ben considerat socialment. En aquesta línia, es distingeixen dos grans àmbits d'actuació, les activitats a l'aire lliure i les desenvolupades als equipaments esportius, a més la preocupació ambiental que té un caràcter transversal.

Aquest document es concentra en aquelles estratègies més innovadores i de qualitat que poden desenvolupar els municipis per respondre als reptes actuals i futurs. Cadascun dels críteris poden servir de referència a l'hora d'analitzar la bondat d'una experiència determinada. El quadre següent desenvolupa de forma sintètica i esquemàtica les principals conclusions del treball.

Banc de Bones Pràctiques

criteris per a l'avaluació de les Bones Pràctiques en esports

Principals àmbits d'actuació	Estratègies innovadores i de qualitat	Indicadors de qualitat	Resultats satisfactoris
Activitats a l'aire lliure	Ampliació de la xarxa activa d'equipaments a l'aire lliure, a l'entorn natural, urbà o a les infraestructures existents	Compatibilitat d'usos	Ús lliure i compatible amb altres usos no esportius
		Connectivitat i adaptació	Xarxa de comunicació entre el municipi i l'espai esportiu o entorn
		Vinculació amb equipaments existents	Annexió d'equipaments i captació d'usuaris d'activitats a l'aire lliure per part d'instal·lacions municipals
		Usos complementaris	Creació de circuits d'entrenament en espais exteriors, connexió de carril bici municipal a l'equipament...
		Adaptació segons necessitats	Actualització del mapa d'equipaments esportius municipals, anàlisi de població i planificació
		Comunicació	Senyalització dels espais de pràctica esportiva
Equipaments esportius	Adaptabilitat de les instal·lacions a diferents tipologies de pràctica esportiva	Tendències de salut	Formació del personal en matèria de salut per integrar la pràctica esportiva com a element pal·liatiu i com a tractament
		Entrenaments d'alta intensitat	Adaptació de les instal·lacions a noves demandes (ex: entrenaments lliures)
		Espais familiars	Recuperació d'espais on l'activitat esportiva sigui compartida per famílies (ex: ludoteques integrades)
		Espais versàtils	Identificació d'espais en desús per a la instal·lació d'equipaments esportius.
	Autofinançament	Estudis d'expectatives	Establir una relació directa entre les expectatives de l'usuari i la realitat

Principals àmbits d'actuació	Estratègies innovadores i de qualitat	Indicadors de qualitat	Resultats satisfactoris
		Projecte de gestió	Anàlisi del funcionament de la gestió, de la tipologia d'abonats, de modalitats d'accés, d'usos, d'oferta d'activitats, etc.
		Campanyes de fidelització	Introducció d'elements de repte i diversió en aplicacions (ús de noves tecnologies i gamificació).
		Preus públics adaptats	Incloure modalitats d'accés específiques, descomptes per a col·lectius concrets i varietat de quotes en funció de la renda per càpita del municipi.
		Renovació serveis i activitats	Posar atenció en grups de població que requereixen especial atenció, com discapacitats, persones en risc d'exclusió social i les dones.
		Controls de qualitat	Creació de sistemes de control diari i mecanismes d'avaluació per conèixer la satisfacció de l'usuari.
		Agendes d'actes esportius	Motivar els usuaris a participar en actes oberts a tothom.
Gestió directa per part de l'Ajuntament		Plec de condicions	Redacció d'un plec de condicions tècnic on s'especifiquin tots els apartats bàsics de la planificació de l'equipament
		Recursos humans	Contractació de personal no vinculat a l'Ajuntament
		Gestió del manteniment i la neteja	Seguiment dels plans de manteniment i control de despeses
		Gestió administrativa i dels circuits econòmics	Control del nombre d'abonats i inscrits com a avaluació del progrés de la instal·lació i mitjançant plataformes de facturació

Principals àmbits d'actuació	Estratègies innovadores i de qualitat	Indicadors de qualitat	Resultats satisfactoris
		Subministraments energètics	Reducció de costos destinats als contractes de subministrament energètic
		Gestió de les activitats	Visió global de l'equipament per a readaptar-ne els usos
		Atenció al client	Definició de protocols d'atenció personalitzada i elaboració del pla de màrqueting establert en una gestió directa
		Coordinació tècnica	Seguiment periòdic de l'equipament entre l'empresa subcontractada i el/s responsable/s municipal/s en el cas de la gestió directa
Respecte pel medi ambient	Desenvolupament d'un pla de sostenibilitat amb mesures vinculades a energies renovables i estalvi energètic	Ajustament a necessitats	Implementació d'eines per a determinar necessitats reals i viables
		Ubicació i orientació	Concentració d'instal·lacions en zones de nuclis urbans i orientació d'equipaments per aprofitar l'impacte solar/ombra segons convingui
		Gestió ambiental	Inclusió de mesures de gestió ambiental en l'explotació de l'equipament
		Manteniment	Incorporació de sistemes bàsics de manteniment preventiu
		Informació i sensibilització a l'usuari	Actualització del reglament d'ús intern i formació dels treballadors de la instal·lació
		Inversions	Remodelacions d'instal·lacions (antigues o noves) que no contemplin mesures de sostenibilitat

Banc de Bones Pràctiques

Criteria per a l'avaluació de les Bones Pràctiques en esports

Principals àmbits d'actuació	Estratègies innovadores i de qualitat	Indicadors de qualitat	Resultats satisfactoris
Diversificació social	Vetlla per les especificitats dels col·lectius per complir amb les seves demandes i necessitats	Perspectiva de gènere o equitat efectiva	Especialment en joves i adolescents, foment de la participació de les dones en la pràctica esportiva i visibilització de les seves aportacions, lideratge dels referents. Marxes exploratòries per detectar punts <i>negres</i> (perillosos)
		Eina d'inclusió social	Accions per a eixamplar xarxa relacional de població nouvinguda, especialment de joves menors no acompanyats
		Formació en valors des de l'esport escolar o de base	Formació en valors i hàbits saludables i augment de l'oferta esportiva extraescolar. Promoció d'activitats intercentres
		Activitat fisicoesportiva en temps de lleure	Activitats de caire recreatiu i plantejament dels municipis com entorns saludables, física i mentalment, per al conjunt de la població. Implicació de diversos serveis dels ajuntaments (parcs i jardins, mobilitat...)

4 Bibliografia

- Puig, N., Camps, A., Andrés, A., Sánchez Martín, J., Mateu, P., & Cusí, M. (2017). *L'esport a Catalunya: 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport 2006-2016*. Barcelona: Observatori Català de l'Esport.
- Puig, N., Vilanova, A., Inglés, E., & Mayo, D. (2009). *Hàbits esportius a Catalunya*. Barcelona: Observatori Català de l'Esport.
- Diputació de Barcelona (2016). 13a Edició Cercle de Comparació Intermunicipal d'Esports.
- Generalitat de Catalunya. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya
- Congrés Esport Local: Un espai de trobada amb l'esport local. 26 i 27 d'octubre de 2017, Esports Diputació de Barcelona.