

Impactes de la pràctica esportiva i viabilitat dels serveis esportius

**Treball encarregat
per l'Àmbit d'Esports**
Redactat per Jordi Viñas

Octubre 2012



**Diputació
Barcelona**

Continguts

1. Introducció.....	2
2. Els Serveis d'Esports municipals	5
3. La pràctica esportiva.....	7
4. Els impactes de l'esport en el món local	13
5. La viabilitat en l'esport	16
6. Conclusions.....	19
7. Referències	21
Annex. Marc normatiu.....	23

1. Introducció

L'esport és possiblement un dels fenòmens socials que major canvi ha sofert en les darreres tres dècades. La pròpia definició de la paraula incorpora a dia d'avui molts més matisos dels que podria anys tenir anys enrere. Un major volum de temps per al lleure en la societat, el creixent sedentarisme en el tipus de vida actual juntament amb la preocupació per mantenir un estil de vida sa i saludable, ha fet que la pràctica esportiva esdevingui un mitjà idoni per aconseguir millorar la qualitat de vida. Una pràctica que, amb el pas dels anys, s'ha anat interioritzant en els hàbits de bona part de la població.

El paper de l'esport en l'administració local ha evolucionat en gran mesura amb l'evolució social que ha experimentat l'esport. Es pot constatar que, des dels inicis dels ajuntaments democràtics, pocs serveis municipals han experimentat canvis en la concepció del servei i en el rol que juguen dins el món local com els serveis d'esports. Aquesta evolució ha anat en paral·lel a la creixent importància de l'esport en la societat i a la incorporació de nous segments de població a la seva pràctica. Tanmateix, la creixent importància i l'impacte sobre la població que tenen avui en dia els serveis d'esports municipals freqüentment no es veuen reconeguts a nivell municipal.

Avui, seria difícil entendre l'esport i els seus elevats índex de pràctica esportiva que es donen en els municipis de la província de Barcelona –i en el conjunt del territori català– sense la implicació decidida que ha tingut l'administració local en el seu desenvolupament. Aquesta implicació s'ha vist afavorida per un context normatiu modern impulsat per les administracions supralocals. La *Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local* va permetre dotar de les competències en esports als municipis de manera que passaven a ser les responsables de l'aprovisionament d'unes infraestructures i d'uns programes d'activitat física i esportiva orientada a la competició però també a la salut i a adquirir uns hàbits de vida actius. Posteriorment la *Ley 10/1990 del Deporte* va suposar un nou impuls a l'esport amb una llei moderna en el seu temps i que cedia les competències de l'esport-salut i l'esport escolar a les autonomies. La *Llei 1/2000 de l'Esport*, desenvolupada per moltes normatives posteriors, permet també aprofundir i adaptar la matèria esportiva a les demandes i modalitats que a principis de segle estaven sorgint i consolidant-se en el país.

Comprendre l'evolució en la implicació de l'administració local en l'esport és necessari per entendre el rol que aquesta hi juga avui en dia. Els ajuntaments amb major volum de població varen tenir els recursos i les competències legals per involucrar-s'hi des de l'inici de la seva constitució, fent de model per a ajuntaments més petits que posteriorment participaren del sistema esportiu local. Això ha permès desenvolupar un model on l'administració ha ocupat un lloc rellevant dins el sistema esportiu a nivell local. Aquesta ha sabut trobar el seu lloc en l'oferta de serveis esportius adoptant diferents models organitzatius en funció de la realitat del municipi i de les seves necessitats. Així, en municipis amb una forta presència d'associacions i clubs esportius, el rol de l'administració ha diferit en d'altres on aquests no hi eren presents o bé no tenien una presència suficientment consolidada. El sector comercial també ha participat en l'oferta esportiva, omplint els buits deixats pel sector públic i associatiu, o bé complementant l'oferta existent i aportant eficiència al sistema esportiu del municipi.

En el present document es presenta una reflexió del rol que l'esport juga avui en el món local. S'analitza, amb dades objectives, l'impacte que aquest té en la societat a partir de diferents dimensions com són la salut, l'educació, el turisme, l'urbanisme o la promoció econòmica. Elements tots ells que són de rellevància en l'administració local i que, avui més que mai, tenen un paper clau en la cohesió social i en el manteniment de l'estat del benestar. Posteriorment el document avalua la viabilitat d'equipaments o programes esportius des de la triple perspectiva: social-esportiva-econòmica i planteja la viabilitat des d'una òptica integradora a partir de les esmentades perspectives.

Aquestes reflexions van ser exposades a la ponència '*Impactes de la pràctica esportiva i viabilitat dels serveis esportius*' impartida per l'autor d'aquest document dins la jornada '*Rol de l'Esport Local avui*', celebrada al CAR Sant Cugat del Vallès el 8 d'octubre de 2012 i organitzada per l'Àmbit d'Esports de la Diputació de Barcelona.

L'esport es un fenomen en constant i creixent evolució, el 48% de la població de la província de més de 16 anys practica esport en alguna de les 9.000 instal·lacions esportives o bé al medi natural (platges, boscos...) de la província. La província de Barcelona disposa d'un potent teixit associatiu, format per més 5.800 entitats esportives i més de 60 federacions esportives.

La pràctica de l'esport es tradueix, més enllà dels seus beneficis físics, en beneficis socials (socialització i integració) i psíquics (especialment indicats en temps de crisi), esdevenint una eina per a la millora de la qualitat de vida de les persones. L'esport és una eina de caràcter transversal amb altres àmbits: turisme, comerç i indústria, educació, salut...que impacta també en l'economia (2,1% del PIB de la província) i en l'ocupació (45.000 llocs de treball, a banda dels voluntaris).

La cooperació esportiva de la Diputació de Barcelona es concreta amb el suport als ens locals de la província, tant en l'àmbit de les activitats com dels equipaments esportius. Al respecte, més del 95% dels municipis reben anualment algun tipus de col·laboració per part d' Esports i més d'un milió de ciutadans participen en alguna de les més de 1.500 activitats esportives que compten anualment amb el suport de la Diputació de Barcelona. Aquestes activitats es desenvolupen tant en espais de pràctica al medi natural com al medi urbà, o bé en instal·lacions esportives convencionals, moltes de les quals reben, o han rebut, suport tècnic o econòmic durant la seva planificació, disseny, construcció, gestió i manteniment.

2. Els Serveis d'Esports municipals

Un dels principals elements que afavoriren el creixement dels índex de pràctica esportiva va ser la identificació dels beneficis de l'esport des de l'inici dels Ajuntaments democràtics. En la dècada dels 80 els Ajuntaments iniciaren la creació dels seus serveis d'esports. Els municipis amb més de 30.000 habitants ho feren a l'inici de la dècada mentre que els menors de 5.000 habitants crearen el Servei d'Esports a finals d'aquesta mateixa dècada¹. La creació dels Serveis d'Esports comportà en molts casos la creació d'un nou lloc de treball: la del tècnic/a d'esports del municipi i consolidà un nou jaciment de llocs de treball com és el de la gestió esportiva. Així, el 20% de les persones llicenciades per l'INEFC-Barcelona en les promocions entre el 1985 i 1989 s'incorporaren a la gestió esportiva en la gran majoria ocupant càrrecs en administracions públiques².

Ja des d'un inici es poden veure diferents models i funcions dels Serveis d'Esport locals més enllà de la seva estructura formal. Bàsicament s'identifiquen dos tipus d'estratègies: a) col·laboració amb les estructures existents (clubs i associacions esportives) per ampliar l'oferta esportiva del municipi; i b) impuls i promoció de l'esport a través de la facilitació de l'accés a la pràctica esportiva per part de la població, en especial els col·lectius més desafavorits. Diversos elements fan que els equips de govern municipals triïn una o altra opció, però l'existència de clubs esportius amb arrelada presència en el municipi en primer terme i la ideologia política de l'equip governant jugaren un rol decisiu. Aquesta disjuntiva entre una de les dues opcions per potenciar l'esport a nivell local ha seguit vigent fins avui dia.

La figura jurídica dels serveis d'esports varia en funció de la població del municipi. Així, el 40% dels municipis per sobre de 30.000 habitants compten amb un Patronat Municipal d'Esports (PME). La creació dels PME coincideix amb el moment en que es concebien per primera vegada els Serveis d'Esports municipals. Avui en dia, l'existència d'un sector privat –associatiu i comercial– capaç de complementar per mitjà de

Figura 1. Any de creació dels Serveis d'Esports

Població municipi	Mitjana
+100.000 hab.	1980
100.000-30.000 hab.	1981
30.000-10.000 hab.	1979
10.000 – 5.000 hab.	1983
5.000-1.000 hab.	1986
-1.000 hab.	1990

Font: Els Ajuntaments i l'Esport a Catalunya –
província de Barcelona, 2010.

¹ Els Ajuntaments i l'Esport a Catalunya - Província de Barcelona, 2010.

² El mercat de treball en l'esport. Llicenciatura de l'INEFC-Barcelona, 2009.

fórmules de col·laboració públic-privada i via la prestació de serveis l'oferta municipal, ha fet que la figura del PME no sigui considerada ja més eficient que d'altres estructures. De fet, recentment en alguns municipis s'ha reconvertit el PME en Àrea dins l'estructura municipal.

Els municipis de la província de Barcelona han estat pioners en la creació d'estructures de col·laboració públic-privades. Les restriccions pressupostàries dels darrers anys han accentuat aquest partenariat creant models de prestació de serveis i de gestió d'equipaments esportius de manera parcial o bé integral; amb risc i ventura o bé amb garantia d'equilibri econòmic per part del sector privat.

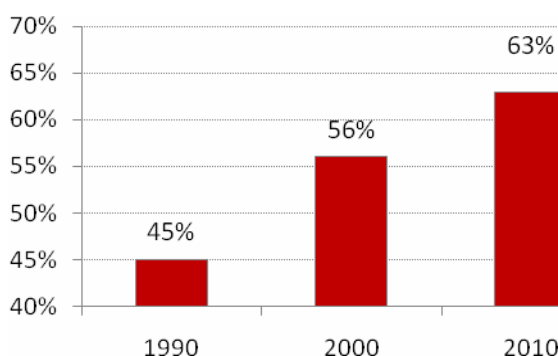
Els models de col·laboració públic-privat en municipis de la província de Barcelona han estat fonamentals per al desenvolupament del sistema esportiu local

L'evolució de l'esport ha fet que avui sigui el servei municipal amb major impacte directe sobre la població

L'evolució de l'esport com a fenomen social, el lloc que ha sabut ocupar el món local i l'establiment d'aliances amb el sector privat fa que sigui avui el servei municipal amb major

impacte directe sobre la població. És el que arriba a un major número d'habitants i el que s'hi dediquen majors recursos econòmics per habitant després dels serveis de policia i residus.

Figura 2. Identificació en l'Ajuntament com a gestor de serveis esportius



Font: Encuesta sobre hábitos deportivos en España, 2010.

3. La pràctica esportiva

La pràctica esportiva ha evolucionat des del 25% de la població l'any 1980 fins al 45% l'any 2010³, evolució que ha portat a situar al país per sobre de la mitjana europea de pràctica esportiva. L'esport és avui una de les principals activitats que es realitzen en el temps de lleure de les persones. El sostingut increment al llarg de dècades només es pot entendre per mitjà de la incorporació de nous segments de població a la pràctica esportiva.

*La pràctica esportiva ha evolucionat des del 25% el 1980 al 45% de la població el 2010.
L'esport s'ha convertit en una de les principals activitats de lleure*

L'esport ha evolucionat partint d'una pràctica orientada a la competició i accessible només a una població amb aptituds físiques que permeten assolir un cert nivell d'excel·lència en la competició. A principis de la dècada dels anys 80, les úniques organitzacions que oferien la possibilitat de practicar esport eren associacions esportives que formaven part de la societat a nivell local però que es caracteritzaven per ser organitzacions on no tothom podia accedir-hi bé sigui per les seves condicions

El rol de l'Administració Local ha estat clau en liderar la democratització de la pràctica esportiva

físiques o bé per les socio-econòmiques. A finals dels 80, apareixen noves modalitats de pràctica esportiva que permeten cobrir diferents necessitats dels seus practicants, orientades en molts casos a millorar la seva qualitat de vida. L'esport passa de ser un fi per si mateix a ser un mitjà per assolir altres objectius

lligats a una millora de la qualitat de vida. És en aquest context que, emmarcats ja en l'estat del benestar, l'administració local és sensible a les demandes de la població en garantir l'accessibilitat a una oferta esportiva variada i de qualitat. De fet, el paper de l'Administració Local esdevé fonamental en liderar aquesta 'democratització' de la pràctica esportiva i facilita la seva accessibilitat a d'altres segments de població.

Característiques de la pràctica

Una nova manera de concebre l'esport?

Els nivells de pràctica esportiva i el seu increment al llarg de les darreres dècades són un indicador clar de la importància de l'esport en la vida de les persones. Tanmateix, a l'hora de definir polítiques esportives públiques cal aprofundir amb dades objectives

³ Encuesta sobre hábitos deportivos en España, 2010.

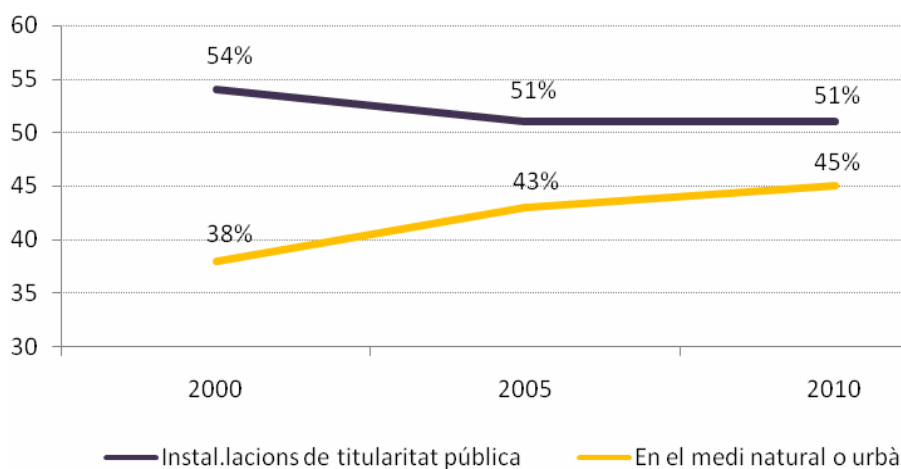
que permetin configurar amb major claredat una fotografia del que representa l'esport a nivell social. A continuació es presenten un seguit d'indicadors que aporten informació per definir polítiques esportives municipals i, sobretot, anticipar futures tendències en el sector esportiu.

Figura 3. Freqüència amb la que es practica esport

Grau de freqüència (%)	1990	2000	2005	2010
3 o + vegades / setmana	31	49	49	57
1 o 2 vegades / setmana	28	38	37	37
Amb menor freqüència	41	13	14	6

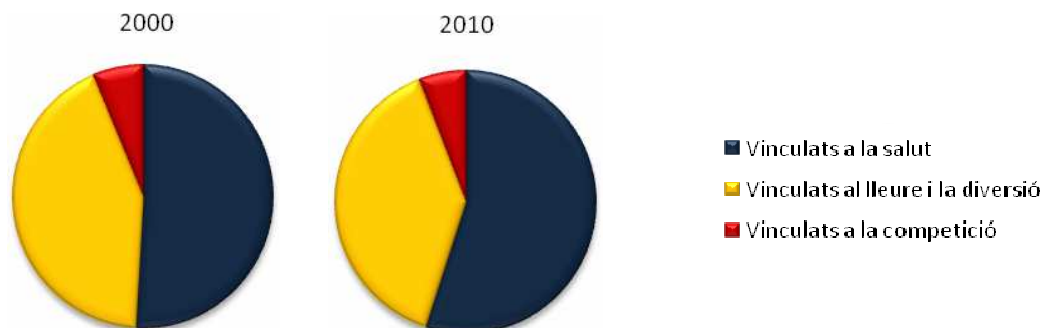
S'està produint un significatiu increment de la freqüència de pràctica esportiva entre els que afirmen practicar esport. Per tant, les polítiques municipals hauran d'identificar aquells practicants amb experiència dels nous practicants que s'incorporen a la pràctica.

Figura 4. Espais de pràctica esportiva



Es confirma el protagonisme del món local com a principal impulsor de l'esport. Els espais en el medi natural o urbà estan sent utilitzats de forma creixent per a la pràctica esportiva. Un tipus de pràctica que incorpora una pràctica de forma autònoma i amb un baix cost per als serveis municipals. El sector privat haurà de tenir en compte aquesta tendència i oferir opcions de pràctica complementàries.

Figura 5. Motivacions per la pràctica esportiva



Les motivacions que porten a practicar esport no han variat excessivament en la darrera dècada. Un lleuger increment cap a la salut en detriment del lleure i la diversió. L'esport de competició es manté estable ja des dels anys 90. De fet un 12% de persones afirmen ser sòcies d'un club esportiu tant en el 2000 com en el 2010 a Espanya. En el cas de Catalunya aquesta xifra s'incrementa fins al 26% el 2010.

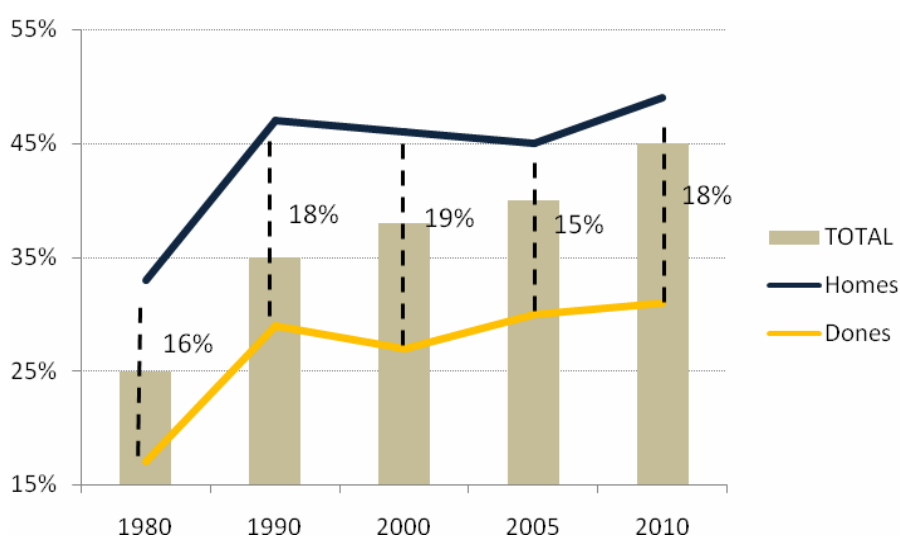
Tres indicadors són suficients per mostrar que la pràctica esportiva va més enllà d'una mera evolució. Es constata que el major número de persones que fan esport ve donat per la incorporació a la pràctica esportiva de nous segments de població. Complementàriament, els que porten temps practicant-lo, passen a tenir-la interioritzada i a incrementar la seva freqüència. Aquesta 'experiència' comporta també una major autonomia i, per tant, diversifica els tipus de pràctica així com els espais utilitzats per fer esport. Així, des de l'òptica municipal i de les polítiques locals envers l'esport, tan important serà analitzar la població que practica esport com les motivacions i la forma en que realitza aquesta pràctica. L'ús del medi natural o urbà esdevé crític en aquesta anàlisi, ja que per dinamitzar-lo caldrà cercar estratègies amb el sector associatiu alhora que consens amb d'altres municipis veïns.

Diferència de pràctica entre sexes

Un element a resoldre

La pràctica esportiva presenta diferències importants entre sexes, amb uns majors nivells de pràctica per part dels homes. Aquestes diferències són presents en la població adulta però també en la població en edat escolar. En el següent gràfic s'observa com la diferència de pràctica entre sexes es situa en el 18% el 2010, amb oscil·lacions que han anat entre el 15% i el 19% des d'inicis dels anys 80.

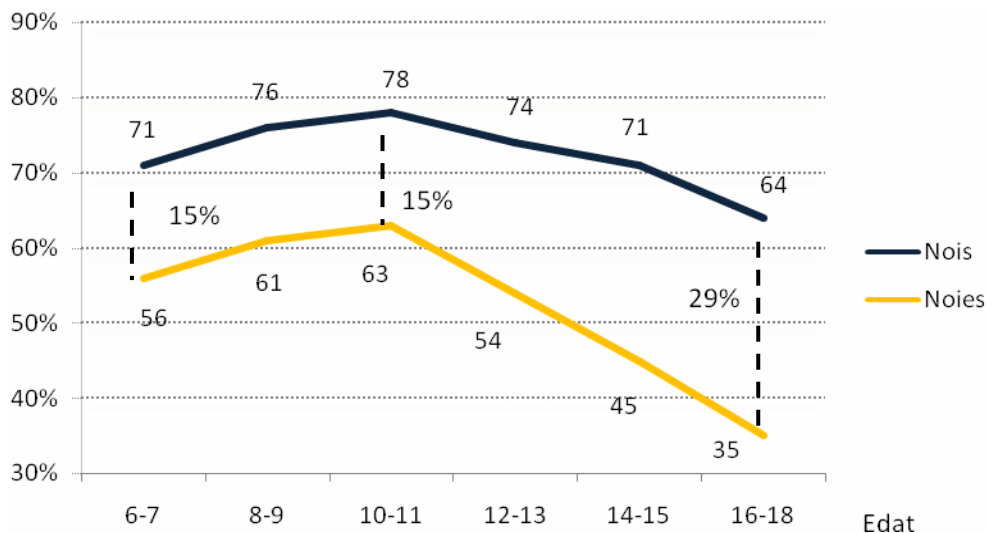
Figura 6. Índex de pràctica esportiva i diferències entre sexes (16-75 anys)



L'evolució en la pràctica esportiva al llarg de les darreres tres dècades no s'ha vist traduïda en un escurçament entre els nivells de participació masculina i femenina en la població adulta. Aquest és un resultat sorprenent tenint en compte l'evolució que ha sofert l'esport amb la introducció d'una gran varietat de pràctiques esportives destinades a cobrir les necessitats dels diferents segments de població. L'any 1980, moment en que l'esport es reduïa fonamentalment a l'esport competitiu, la distància entre pràctica esportiva masculina i femenina era d'un 16%. Aquesta significativa diferència s'ha mantingut o lleugerament incrementat fins avui dia.

Cal anar a buscar l'explicació a l'etapa formativa de les persones. En el següent gràfic es poden veure els índex de pràctica esportiva en la població en edat escolar.

Figura 7. Índex de pràctica esportiva per sexes (6-18 anys)



Les diferències entre sexes en edat adulta es reproduïxen aquí. Tres són les fases a destacar en aquesta etapa.

- **6-7 anys:** són les edats en que els nens i nenes s'incorporen a la pràctica esportiva de manera conscient. L'oferta esportiva en aquestes edats no és òbviament tan àmplia com en edats posteriors i, la cultura envers la pràctica esportiva existent en adults es veu aquí reflectida amb uns índex de pràctica 15 punts superiors en el cas dels nens.
- **10-11 anys:** els nens i nenes comencen a créixer i les motivacions per practicar esport s'amplien i es diversifiquen. S'identifica la necessitat de garantir una oferta esportiva que cobreixi totes les necessitats i que permeti seguir adquirint l'adquisició d'uns hàbits de vida saludables que perdurin al llarg de tota la vida. Aquest és un moment clau i l'administració local juga un rol transcendent en garantir una àmplia varietat d'oferta.
- **16-18 anys:** els índex de pràctica dels joves assoleixen la màxima diferència entre sexes. Aquest fet, juntament amb la baixada progressiva dels índex de

Un sistema esportiu en plena maduresa hauria de comptar amb índex similars de pràctica esportiva entre persones en edat escolar i persones adultes.

Per exemple Austràlia:

- Pràctica esportiva edat escolar: 63,0%
- Pràctica esportiva adults: 62,1%

pràctica per part d'ambdós sexes són possiblement un element sobre el que caldria reflexionar i intentar solucionar. Les noies als 18 anys, es situen ja molt a prop dels índex de pràctica esportiva mitjana femenina en edat adulta.

Caldrà doncs identificar aquells 'moments de la veritat' on incidir amb polítiques esportives destinades a incrementar o mantenir uns índex de pràctica esportiva que siguin igualitaris. Es considera que un sistema esportiu assoleix la seva maduresa quan s'eliminen les diferències entre els índex de pràctica esportiva en edat escolar i en edat adulta. Actualment un 45% de les persones adultes fa esport mentre que aquest índex és del 63% tot i les grans diferències per edats i sexes presentades en el darrer gràfic.

Els agents impulsors

L'administració local en el lideratge de la col·laboració públic-privada

S'ha argumentat ja que l'administració local ha adoptat un rol de lideratge en la promoció de l'esport a la població i en la facilitació de l'accés universal al mateix. El conjunt d'indicadors que es presenten a continuació justifiquen aquesta afirmació:

Figura 8. Principals indicadors del rol dels Ajuntaments en el Sistema Esportiu Local

Ús dels equipaments esportius	
Persones usuàries d'equipaments esportius municipals (+15 anys)	52%
Hores d'ocupació setmana en pavellons (17 a 23h.)	92%
% hores d'ocupació setmana en camps (18 a 23h.)	82%
Oferta esportiva	
Hores d'activitats continuades / 1.000 habitants	300
Població inscrita i/o abonada a serveis esportius municipals	13%
Població abonada a un complex esportiu municipal	10%
Recursos econòmics públics	
Despesa corrent anual en esports / habitant	58€
Despesa corrent en esports sobre el pressupost municipal	7%
Autofinançament per taxes i preus públics	59%

Font: Cercles de Comparació Intermunicipal, Esports – Dades 2011. Diputació de Barcelona

Aquestes dades mostren des de diferents perspectives el pes i la importància social que l'esport té en el món local en general i en el sistema esportiu local en concret.

4. Els impactes de l'esport en el món local

L'esport és un fenomen transversal que té un impacte en una gran varietat d'aspectes en la vida de les persones. Tots els serveis municipals tenen una influència directa o indirecta en la vida de les persones. En aquest sentit, hi ha elements com l'educació, la salut i l'associacionisme local que tradicionalment s'han entès com elements d'interacció directa amb l'esport bé sigui en la població en edat escolar o adulta. Exemples d'èxit de programes d'interacció directa entre serveis podrien ser els següents:

Esport i Educació

Pla Català de l'Esport a l'Escola (PCEE). La Generalitat de Catalunya i la Secretaria General de l'Esport van acordar a finals de l'any 2004 impulsar el PCEE, adreçat principalment a **incrementar la participació dels joves –especialment en l'etapa de secundària i batxillerat- a l'activitat física i l'esport en horari no lectiu i en el propi centre educatiu.** És en aquesta etapa en que es produeix una important davallada en els índex de pràctica esportiva, l'objectiu del PCEE es revertir aquesta tendència a la vegada que s'aprofita per emprar aquestes pràctiques per a la difusió i educació en valors i per a l'adquisició d'hàbits saludables. Les dades del curs 2010-2011 indiquen que hi ha 1.345 centres adscrits al PCEE, 436 instituts, 716 escoles i 135 centres concertats.

Esport i Salut

Pla d'Activitat Física, Esport i Salut (PAFES). Iniciat al 2007, aquest programa té com a **objectiu millorar la salut i la qualitat de vida de les persones sedentàries, tot augmentant els nivells d'activitat física dels adults mitjançant la capacitació de professionals sanitaris i facilitant la pràctica als usuaris de l'atenció primària.** Els agents principals que hi participen són els ajuntaments, centres cívics i casals, escoles i instituts. PAFES en números: 192 centres de salut, 171 municipis, més de 40.000 persones i 2.000 professionals involucrats i 566 rutes saludables.

Esport i Associacionisme Local

Programes de subvencions a entitats esportives locals. Les polítiques esportives municipals s'han dedicat a aportar recursos a les entitats perquè aquestes puguin desenvolupar les seves activitats. Aquests recursos, materials o econòmics, venen a complementar la cessió d'espais esportius municipals per a la pràctica de les seves respectives disciplines esportives.

En l'estudi 'La situació dels clubs esportius a Catalunya' s'identifiquen **sis tipus de clubs esportius al país: el club federat petit, el club a mida, el club esportiu i de serveis, el club clàssic, el club pioner i el club mediàtic.** Cada perfil de club té unes necessitats diferents i requereix un suport institucional diferent per part de l'Administració Local.

Amb l'ampliació del rol de l'esport en la societat en les darreres dècades, la interacció de l'esport i dels seus serveis municipals passa a abastar d'altres àrees com l'urbanisme, el turisme o la promoció econòmica.

Esport i Urbanisme

Adequació d'espais en el medi natural i urbà. El 45% de les persones que practiquen esport ho fan fora dels espais esportius convencionals, la pràctica en el medi natural i urbà és una tendència que va en augment. Aquest fet cal entendre'l com una oportunitat per treballar transversalment amb els serveis d'urbanisme, medi ambient i turisme per crear nova oferta dins del municipi. Aprofitant els propis recursos del propi municipi com els rius, platges, muntanyes, i generar activitat esportiva fora dels espais convencionals.

Incorporació dels espais esportius en els processos de planificació urbanística. Una pràctica habitual en els darrers anys ha estat l'elaboració de plans sectorials d'esport on, entre d'altres elements, es proposa el parc d'equipaments esportius que haurà de tenir el municipi en el futur. Aquesta planificació s'incorporarà en futures revisions dels plans generals d'urbanisme del municipi, garantint la cobertura de les necessitats en equipaments esportius en els millors emplaçaments possibles per a la pràctica esportiva.

L'esport local te avui impacte en:

- Educació
- Salut
- Associacionisme local
- Urbanisme
- Turisme
- Economia
- Ocupació

Esport i Turisme

Cada vegada més l'esport s'utilitza per atraure el turisme i tenir obtenir un major impacte econòmic per al municipi. Cal oferir uns recursos de qualitat per rebre turistes que vulguin practicar activitats esportives. Poden ser activitats esportives continuades, o puntuals com per exemple la Marató de Barcelona que al 2011 va tenir un impacte econòmic de 2,16 milions d'euros.

Des del 2003 l'Agència Catalana de Turisme certifica amb el segell de **Destinació de Turisme Esportiu** els municipis de Catalunya que disposen d'infraestructures i serveis d'alta qualitat per a la pràctica de l'esport. Banyoles, Santa Susana, Lloret de Mar, són alguns dels municipis de Catalunya que tenen aquesta certificació.

Esport i Economia

En el territori català, **l'esport té un pes econòmic equivalent al 2,1% del PIB**, situant-se per davant de sectors com el de la fabricació de vehicles de motor o el de les indústries tèxtils⁴. Aquest valor és similar a les estimacions que a nivell mundial s'han realitzat sobre el pes de l'esport sobre el PIB, situades al 2%; tanmateix, aquestes estimacions també identifiquen un creixement entre el 5% i el 7% anual d'aquest sector. L'envergadura i el pes que ha assolit l'esport en la societat fan necessari la potenciació de la col·laboració entre el sector públic i el sector privat, on el primer hauria de potenciar el seu rol promotor i facilitador, liderant iniciatives on el sector privat –bé sigui amb o sense ànim de lucre- pugui desenvolupar-se i créixer per així incrementar la indústria esportiva en tot el territori.

L'esport té un pes en l'economia catalana equivalent al 2,1% del PIB, situant-se per davant de sectors com la fabricació de vehicles de motor o el de les indústries tèxtils

Esport i Ocupació

Recentment, el difícil context socio-econòmic actual ha empès a percebre l'esport com una indústria esportiva capaç d'influenciar en les economies locals i en la capacitat de generar ocupació, especialment entre els més joves. Es per aquest motiu que nous

⁴ El pes econòmic de l'esport a Catalunya, 2010.

cicles formatius de nivell inferior al grau universitari estan experimentant una gran demanda. Serà funció, entre d'altres, dels Ajuntaments de garantir una progressiva professionalització de l'esport. **Fins a 92.000 persones treballen en el sector esportiu a Catalunya⁵, el que suposa el 2,94% del total de la població ocupada catalana.** En un sector molt atomitzat i amb molts agents involucrats, l'administració es troba involucrat en aquesta activitat bé sigui a partir de models de gestió directa com de estratègies de col·laboració públic-privada.

L'evolució de l'esport ha portat doncs a una transversalitat amb diferents àrees i serveis municipals de manera que permeten liderar iniciatives de promoció dels municipis o bé a ser una part més d'un sistema amb variats components que col·laboren a aquesta dinamització i, per tant, a la millora de la qualitat de vida del seus habitants.

5. La viabilitat dels serveis esportius

En l'estudi de la construcció d'un nou equipament o en el llançament d'un nou programa esportiu, es planteja la seva potencial viabilitat a llarg termini. La viabilitat es s'avalua a partir de la ponderació de dades des de tres òptiques diferents.

Viabilitat social

S'incorporen noves persones a la pràctica esportiva?

La viabilitat social justificaria la concepció del nou equipament o programa esportiu des de l'òptica de la incorporació de nous segments de població a la pràctica esportiva. Nous segments de població que, amb la nova oferta esportiva, veuran satisfetes les seves necessitats de pràctica esportiva. En aquest context, i tenint en compte la xarxa d'equipaments esportius existent i el nivell de desenvolupament de programes esportius tant en el sector públic com en

Viabilitat dels serveis esportius

- **Social:** incorporació de nous segments de població a la pràctica esportiva
- **Esportiva:** millora del nivell i resultats esportius de les entitats del municipi
- **Econòmica:** volum de despesa associada i capacitat de generació d'autofinançament

⁵ El pes econòmic de l'esport a Catalunya, 2010.

el sector privat, la viabilitat social hauria de comptar també amb un objectiu vinculat a almenys un dels impactes esmentats en l'apartat anterior. A mode d'exemple, es justificaria la viabilitat social d'un projecte si garantís, per exemple, el reforçament de la vessant educativa de l'esport a través del nou equipament o programa.

Viabilitat esportiva

Es col·laborarà en una major competitivitat dels clubs?

Un nou equipament esportiu hauria de garantir unes millors prestacions per a la pràctica d'un esport determinat. Aquest element, juntament amb una bona gestió per part del club beneficiari, hauria de conduir a millorar el nivell i resultats esportius dels clubs del municipi. Així, una actuació orientada a aquests efectes justificaria la viabilitat esportiva de l'equipament. Un exemple recent d'actuacions en aquest sentit ha estat la remodelació de camps de futbol de sauló convertint-los en superfícies de gespa artificial. Aquestes reconversions de camps han incidit directament en una major facilitat per a l'entrenament i la millora de les prestacions competitives dels terrenys de joc, indirectament, en un increment de persones en edat escolar que s'incorporen a la pràctica del futbol.

Viabilitat econòmica

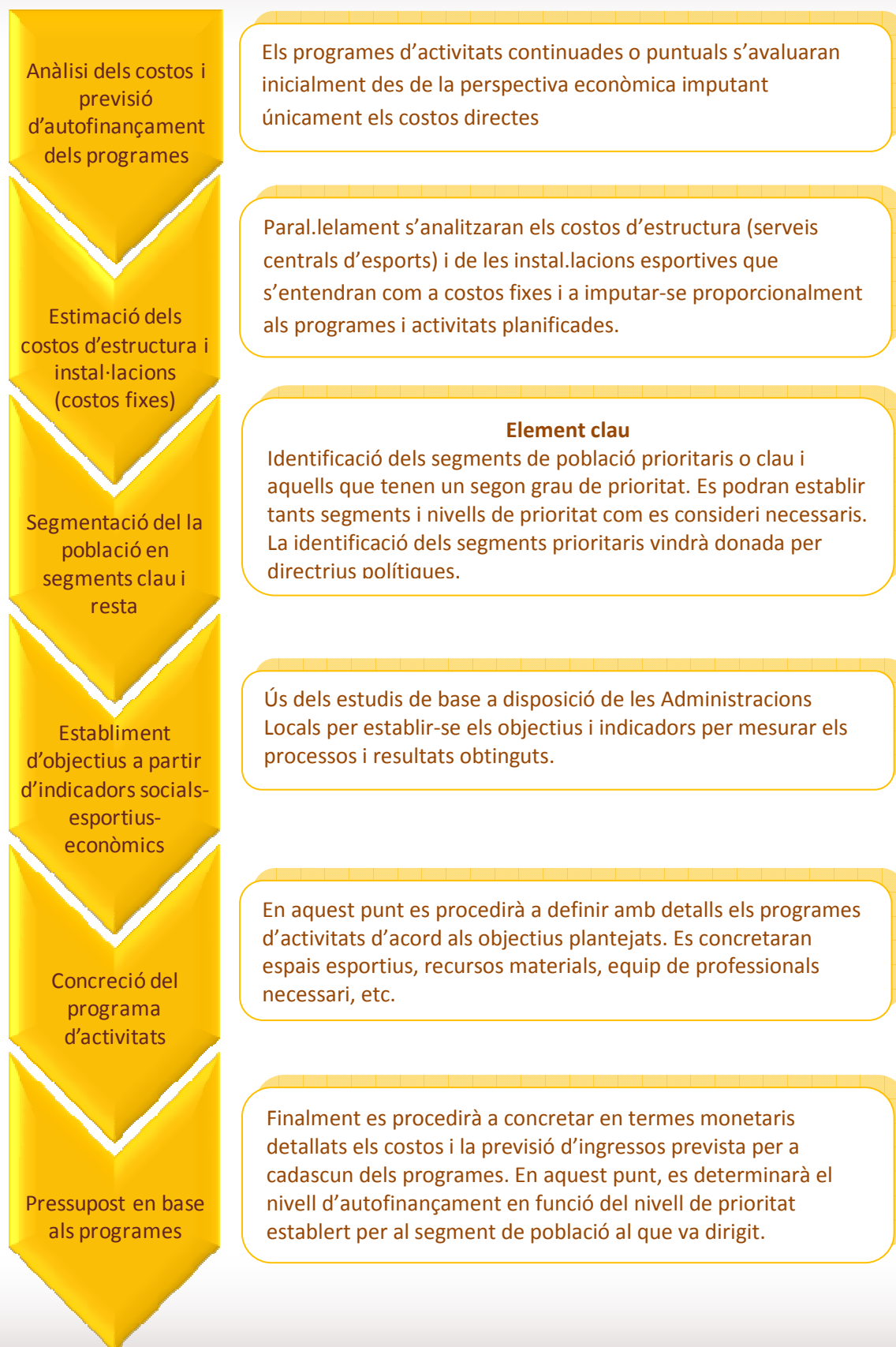
Es tenen en compte els costos directes i indirectes de funcionament?

L'anàlisi econòmica ha pres protagonisme en els darrers temps. En aquest sentit, caldrà conèixer amb precisió les despeses operatives associades a un equipament esportiu o a la implantació d'un programa d'activitats esportives. A les despeses caldrà incorporar la seva capacitat de generació d'ingressos directament imputables a l'activitat o l'equipament en qüestió. Així, la viabilitat econòmica es resumeix en el volum de despesa associada i la capacitat de generació d'autofinançament de l'equipament. Per altra banda, entendre la col·laboració públic-privada com una opció des de la pròpia concepció d'un nou projecte serà fonamental per estructurar un model de gestió eficient i que optimitzi els recursos existents.

La viabilitat des d'una perspectiva integral

Una nova proposta d'anàlisi de la viabilitat de projectes esportius

L'anàlisi de la viabilitat des d'una òptica social, esportiva i/o econòmica planteja la necessitat de reflexionar qualsevol projecte d'una manera analítica, estudiant la seva viabilitat des d'una de les tres òptiques per separat i després fer una valoració conjunta. A continuació es presenta una nova proposta d'anàlisi de la viabilitat centrant l'objectiu en el segment de població al qual va dirigida la iniciativa.



6. Conclusions

En el present document s'ha mostrat, de manera resumida, l'evolució que l'esport ha sofert al llarg de les darreres dècades i com ha influenciat en la societat i en el sistema esportiu local. Un sistema esportiu que ha estat fins ara liderat per l'administració local però que actualment presenta un seguit de canvis que suposen un repte per als agents involucrats. L'evolució del rol de l'esport es constata en el creixent impacte que té en diferents àrees del món local. De la ja tradicional influència en educació, en salut i en l'associacionisme es va evolucionar a entendre l'esport i la demanda de serveis esportius com una oportunitat per dinamitzar el turisme local o per influenciar en la projecció i el desenvolupament de l'urbanisme local. En l'actualitat, la situació socio-econòmica dels darrers anys ha portat a entendre l'esport com una indústria que té un impacte en l'economia tant a nivell nacional com també local. En definitiva, un element transversal de gran potencialitat i que pot ser utilitzat des de les polítiques locals com a instrument per assolir objectius orientats al benestar de la població.

Tot i que l'evolució de l'esport i la seva creixent importància en la societat ha esdevingut un fenomen global a nivell mundial, el marc jurídic i competencial de l'estat han col·laborat atorgar als ajuntaments el rol de lideratge en la promoció i foment de la pràctica esportiva. Així unes lleis modernes i descentralitzadores han estat claus per avançar desenvolupar l'esport fins al nivell dels països més avançats.

En el document s'ha proposat també una visió complementària a la viabilitat d'un equipament o una programació esportiva. En aquest sentit, la tradicional visió de viabilitat social, esportiva i econòmica es pot complementar plantejant un procés de segmentació de la població susceptible de practicar esport i que es defineixin polítiques esportives amb major o menor nivell d'autofinançament en funció de la prioritat per a aquell segment. En l'actualitat es disposa d'estudis de base específics del sector, d'indicadors dels serveis d'esports representatius per a la totalitat de municipis de més de 10.000 habitants, i d'una xarxa de professionals de l'esport en l'administració local que permet oferir garanties en la implantació de les polítiques esportives determinades per l'equip de govern municipal.

El món local ha vingut assumint el rol de lideratge i promoció de l'esport a nivell local a partir de la construcció dels equipaments necessaris per a la seva pràctica i de la dinamització dels programes esportius de manera directa o en col·laboració amb el sector privat-associatiu i privat-comercial. L'evolució de l'esport amb nous segments de població que s'incorporen a la seva pràctica, noves pràctiques que no requereixen dels espais esportius convencionals per realitzar l'activitat i el context socio-econòmic

d'avui fan que el moment actual esdevingui un repte per als ajuntaments i el rol que han de jugar com a agents promotors de l'esport. Entendre les necessitats i restriccions del moment i concebre la col·laboració amb el sector privat des de la proposició de noves activitats i projectes serà fonamental per garantir l'esmentat rol de lideratge per part de l'administració local. Ara més que mai seran necessàries unes polítiques esportives definides i que permetin als tècnics esportius implementar-les amb eines i recursos de manera que es garanteixi l'assoliment dels objectius proposats. Serà d'aquesta manera com els ajuntaments mantindran el protagonisme en el lideratge i promoció de l'esport que tants bons resultats han aportat fins a dia d'avui a la societat.

Jordi Viñas

Octubre 2012

7. Referències

Enquesta d'hàbits esportius a Catalunya 2009-2010. Secretaria General de l'Esport, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Disponible a http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/arees%20dactuacio/Esport%20i%20genere/Material%20de%20treball/Publicacions/Enquesta_habits_%20esp_a_Cat_2009-2010.pdf [consultat el 8.10.2012]

Pérez M., Viñas J. (2010). **Els Ajuntaments i l'Esport a Catalunya – província de Barcelona.** Diputació de Barcelona i Observatori Català de l'Esport. Barcelona. Disponible a http://www.observatoridelesport.cat/pdf/lilibre_ajuntaments_esport_Barcelona.pdf [consultat el 8.10.12]

Cercles de Comparació Intermunicipal d'Esports. Resultats de l'any 2011. Diputació de Barcelona. Barcelona. No publicat.

Varis autors. (2009). **Hàbits d'esport a la província de Barcelona. Enquesta de condicions de vida i hàbits de la població de Catalunya.** Diputació de Barcelona. Barcelona.

Disponible a http://www1.diba.cat/libreria/pdf/fullejar/46320_fullejar.pdf [consultat el 8.10.12]

Pérez M., Puig N., Viñas J. (2009). **El mercat de treball en l'esport. Llicenciatura de l'INEFC - Barcelona. Promocions 1980-2005.** Diputació de Barcelona i INEFC, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Pérez M., Viñas J. (2011). **Los hábitos deportivos de la población escolar en España.** Consejo Superior de Deportes, Presidencia del Gobierno. Madrid. Disponible a <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-escolar/encuesta-de-habitos-deportivos-poblacion-escolar-en-espana.pdf> [consultat el 8.10.12]

El pes econòmic de l'esport a Catalunya. (2010). Secretaria General de l'Esport, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Disponible a <http://www.observatoridelesport.cat/pdf/peseconomic10.pdf> [consultat el 8.10.12]

Pérez M., Viñas J. (2010). **Estudi dels usos dels espais escolars fora de l'horari lectiu.** Diputació de Barcelona. Barcelona.

Disponible a http://www.diba.es/documentos/41294/45580/esports-descarregues-formacioerca-formacio-cursosprogrames-110127_estudi_espais escolars_forahorarilectiu-informe-pdf.pdf [consultat el 8.10.12]

Pérez M., Viñas J. (2010). **Els clubs esportius a Catalunya**. Secretaria General de l'Esport, Generalitat de Catalunya. Barcelona.
Disponible a http://www.observatoridelesport.cat/pdf/lilibre_clubs.pdf [consultat el 8.10.2012]

Pérez M., Viñas J. (2010). **Perfil dels participants en els esdeveniments esportius a la ciutat de Barcelona**. Institut Barcelona Esports, Ajuntament de Barcelona. No publicat.

Puig N., Maza G. (2007). **Els espais públics urbans i l'esport com a generadors de xarxes socials a les grans ciutats: el cas de Barcelona**. Institut Barcelona Esports, Ajuntament de Barcelona. Barcelona.
Disponible a http://articulos-apunts.edittec.com/84/ca/084_076-087CT.pdf [consultat el 8.10.2012]

Moscoso D., Moyano E. (2009). **Esport, salut i qualitat de vida**. Fundació La Caixa. Barcelona.
Disponible a http://multimedia.lacaixa.es/lacaixa/ondemand/obrasocial/pdf/estudiossociales/vol26_sencer_es.pdf [consultat el 8.10.12]

García Ferrando M., Llopis R. (2010) **Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. CIS-CSD**. Madrid.
Disponible a <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-soc/encuesta-habitos-deportivos2010.pdf> [consultat el 8.10.12]

Anàlisi de les possibilitats turístiques de l'esport a la província de Barcelona (2010)
Diputació de Barcelona, Barcelona.

Esport i Feina (2011) Diputació de Barcelona, Barcelona. No publicat.

Annex. Marc normatiu

Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local

<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392&tn=1&p=20110305>

S'han realitzat un total de 26 modificacions d'aquesta llei.

Llei 1/2000 de l'Esport

<http://www20.gencat.cat/portal/site/sge/menuitem.80eb802a809c621b21740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=a2bff341ea52f110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=a2bff341ea52f110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Àmpliament desenvolupada per mitjà de Lleis i Decrets. A continuació es llisten les principals rellevants per al món local.

Consell Català de l'Esport. Decret 35/2001, sobre els òrgans gestors i el funcionament del Consell Català de l'Esport

http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/Administracio%20publica/DECRET_CONSELLCATALA.doc

Formació de tècnic/a de l'esport. Decret 169/2002, pel qual s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de règim especial que condueixen a les titulacions oficials de tècnic d'esport i tècnic superior d'esport

http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/arees%20de%20lesport/decret_TitTecEsp.doc

Esports en el medi natural. Decret 56/2003, pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural

http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/arees%20de%20lesport/decret_medinatural.doc Ordre PRE/361/2004, pel qual es modifica el catàleg d'activitats físicoesportives en el medi natural

http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/arees%20de%20lesport/DOGC4241_181004.doc

Equipaments esportius. Decret 95/2005, pel qual s'aprova el Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya

http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/arees%20de%20lesport/decret_D4397_Equip.doc

Regulació de les professions esportives. Llei 3/2008, de l'exercici de les professions de l'esport <http://www.parlament.cat/activitat/cataleg/TL%2073ln.pdf>. Decret 107/2009, pel qual es regula el procediment d'habilitació per a l'exercici de les professions previstes a la Llei 3/2008 sobre l'exercici de les professions de l'esport, sense disposar de la titulació requerida a la llei <http://esports.llissadevall.cat/catala/externos/esports/Decret%201072009.pdf>

Registre de professionals de l'esport. Decret 68/2009, pel qual es regula el Registre Oficial de Professionals de l'Esport a Catalunya
http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/Administracio%20publica/D5370_Decret68-09_RegProfEsport_.pdf

Registre d'Entitats Esportives. Decret 34/2010, del Registre d'Entitats Esportives de la Generalitat de Catalunya
http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/Administracio%20publica/D5587_Decret_150310_REE.pdf

Federacions esportives catalanes i Clubs i entitats esportives → Decret 58/2010, de les entitats esportives de Catalunya <http://civil.udg.es/NORMACIVIL/cat/Persona/PJ/D58-10.htm>, és modificat pel Decret 55/2012, de les entitats esportives de Catalunya
http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/Secretaria%20General%20de%20Esport/Normativa/Entitats%20privades/D6139_Decret_55-2012_EEC.pdf

Ley 10/1990 del Deporte

<http://www.csd.gob.es/csd/informacion/legislacion-basica/view>

La present llei ha estat desenvolupada per mitjà de Lleis i Reial Decrets. A continuació es llisten les principals rellevants per al món local.

Societats Anònimes Esportives. Real Decreto 1251/1999, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/leg-infoinst/A27070-27080.pdf>. Correcció d'errors del RD 1251/1999 <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/leg-infoinst/A27336-27336.pdf>

Lluita contra la violència, el racisme, la xenofòbia i la intolerància en l'esport. Real Decreto 203/2010, por lo que se aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
<http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/5ViolDep/real-decreto-2032010.pdf>



Impactes de la pràctica esportiva i viabilitat dels serveis esportius

Jordi Viñas

Itik Consultoria Esport i Lleure, SL

CAR Sant Cugat del Vallès, 8 octubre 2012

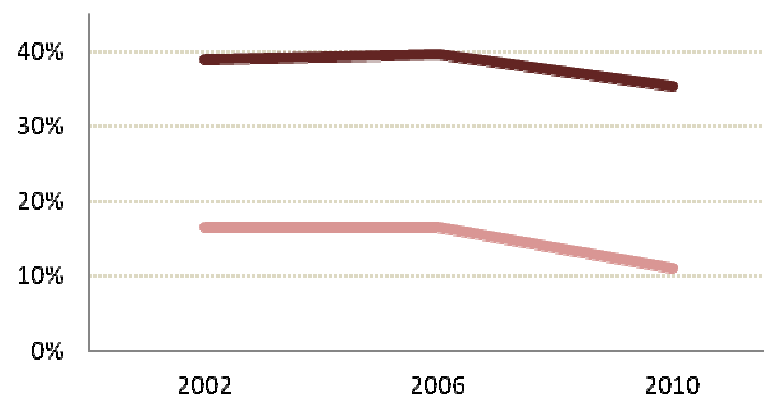
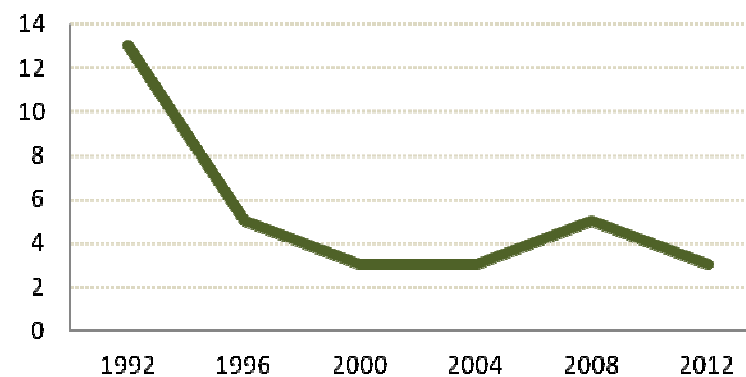


impacte viabilitat





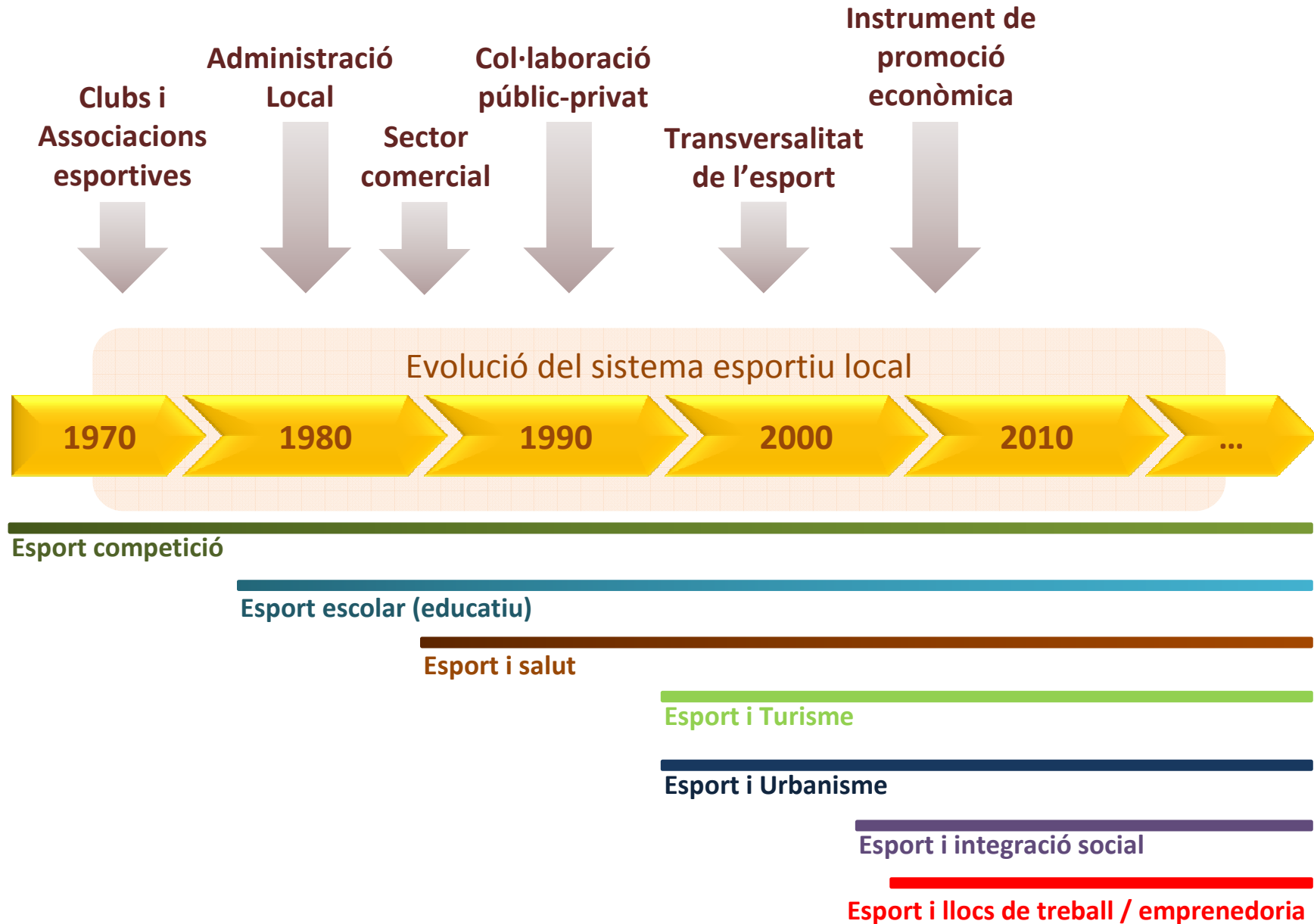
Què ens preocupa a nivell local?





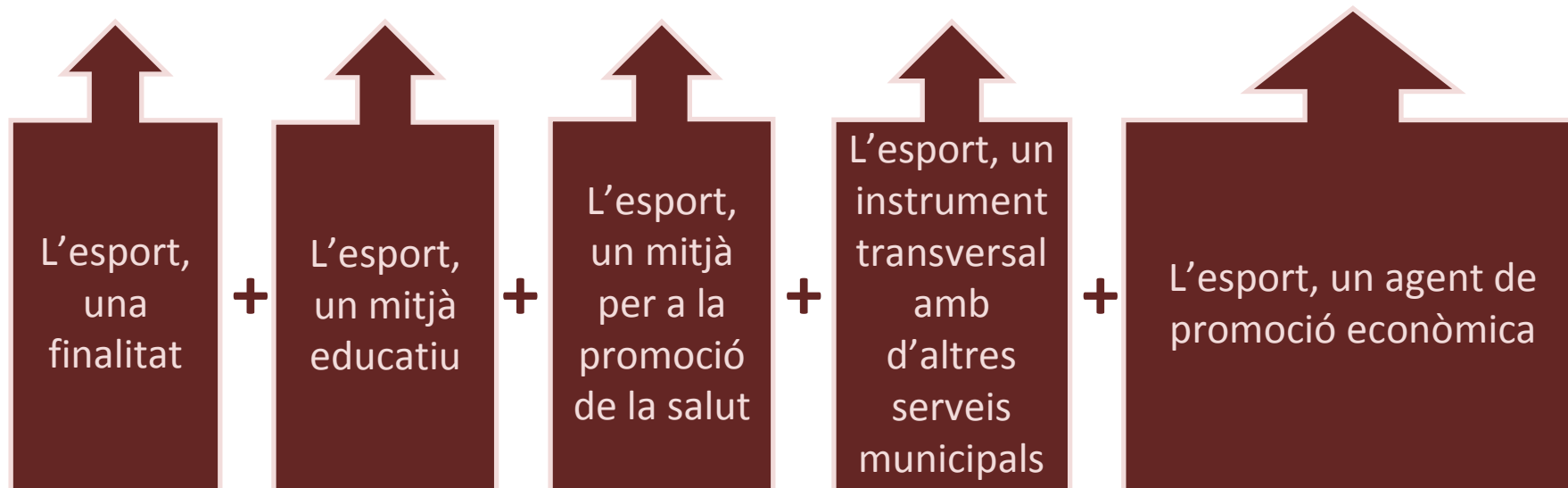
Increment en la pràctica esportiva







Evolució del sistema esportiu local





1. Impacte en la POBLACIÓ



45% de la població adulta fa esport regularment



63% de la població en edat escolar fa esport regularment

Cap altre servei municipal de contacte directe amb la població arriba a aquest volum de participació

10%

Persones abonades a complexos esportius municipals

26%

Persones associades a un club o associació esportiva





2. Impacte en l'ECONOMIA

L'esport representa el **2,1% del PIB català** (4.372 milions d'Euros)



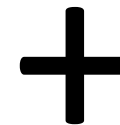
5,7% Sector públic

dels quals el **79%** recau en Ajuntaments i Diputacions

46,7% Institucions privades sense ànim de lucre

de les que el **97%** recau en clubs i associacions esportives

52,4% TOTAL



213 milions d'Euros

si es valorés la feina
feta pel **voluntariat**



58€ / habitant l'any

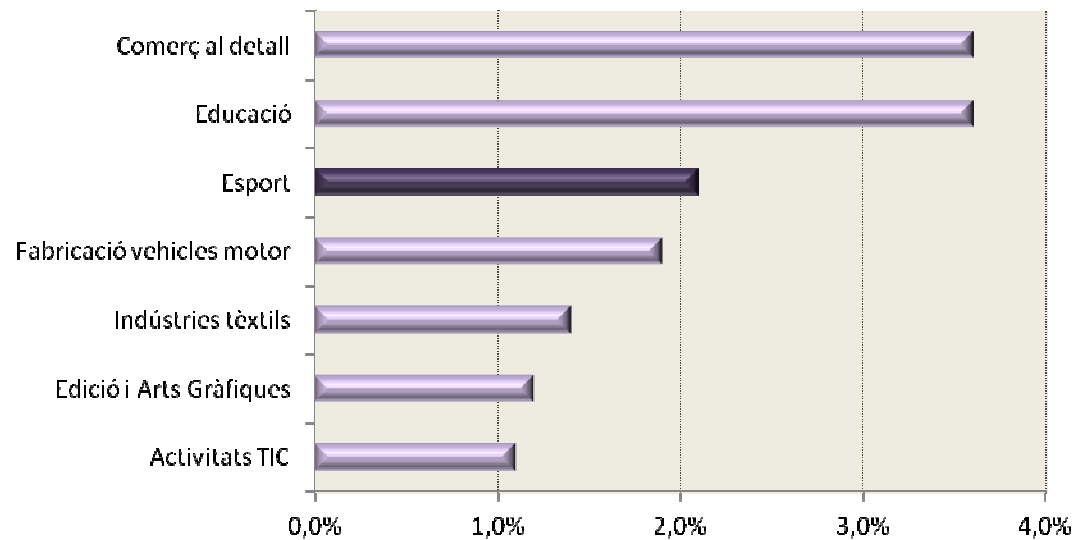
Tercer Servei amb major despesa després de Policia Local i Residus

7% del total de despeses corrents municipals

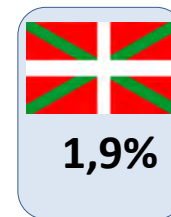
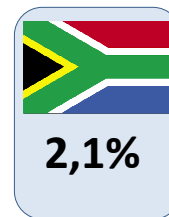
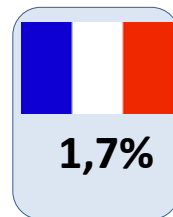
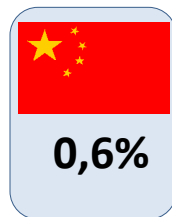
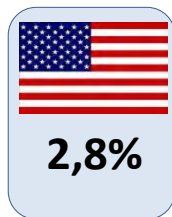


2. Impacte en l'ECONOMIA

Pes en el PIB català per sectors



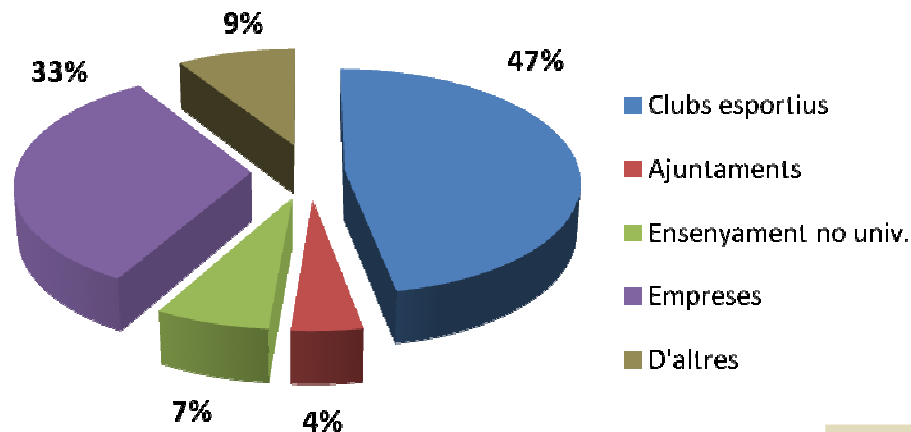
El pes de l'esport en altres economies (% sobre PIB)





3. Impacte en l'OCUPACIÓ

L'esport dona feina a l'1,83% de la població activa de la Província
(92.000 persones a Catalunya)



Més del 80% en el sector privat,
tot i així, gran incidència de
l'Administració Local



com?

- Polítiques indirectes vers els clubs i serveis externalitzats
- Formació aplicada
- Interrelacions i Xarxa
- Foment de l'emprenedoria





3. Impacte en l'OCUPACIÓ

Un gran volum de persones llicenciades en CAFE tenen més d'una feina

Mercat Laboral Primari

- Carrera professional
- Estabilitat laboral
- Sous dignes

Mercat Laboral Secundari

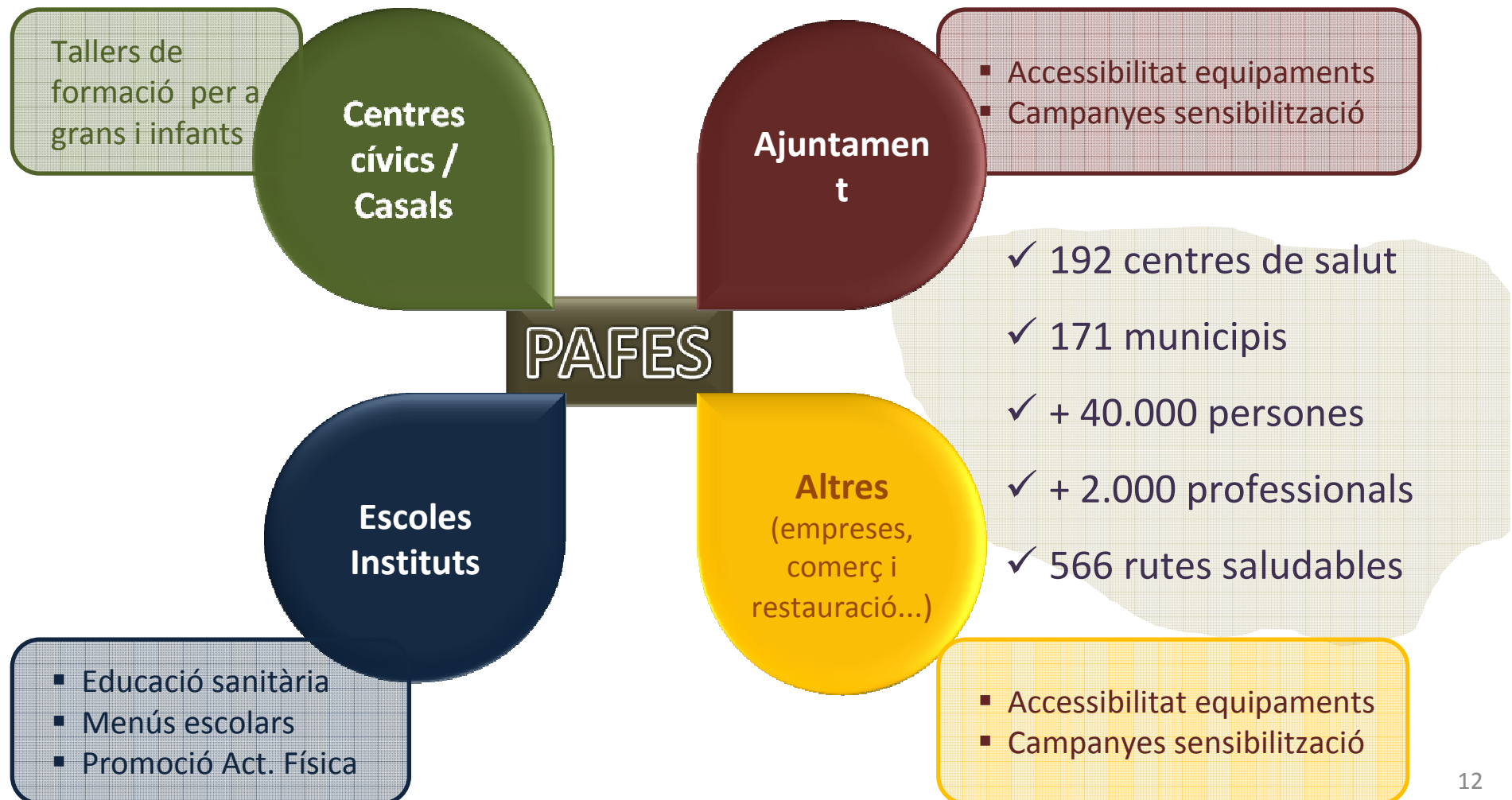
- Baix creixement professional
- Precarietat laboral
- Sous dignes

Administració Local podria dotar d'instruments per impulsar la transició del **Mercat Secundari al Primari**



4. Impacte en SALUT

PLA D'ACTIVITAT FÍSICA ESPORT I SALUT





5. Impacte en l'EDUCACIÓ

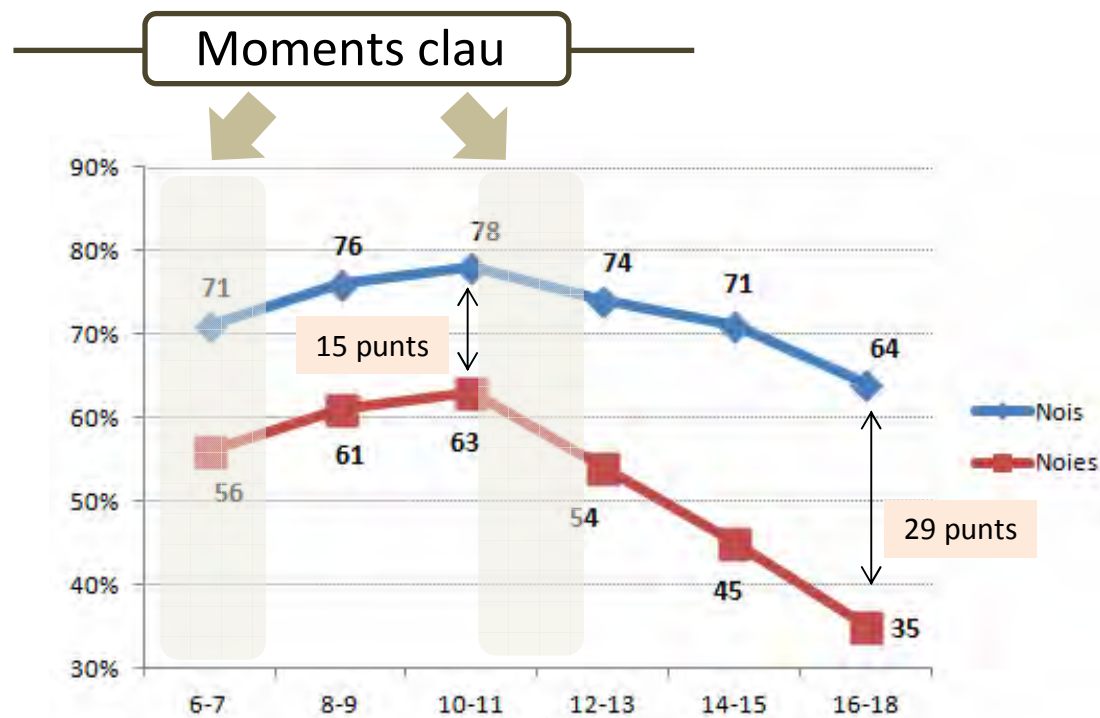
Un **63%** de la població en edat escolar practica esport, però...



73%



53%

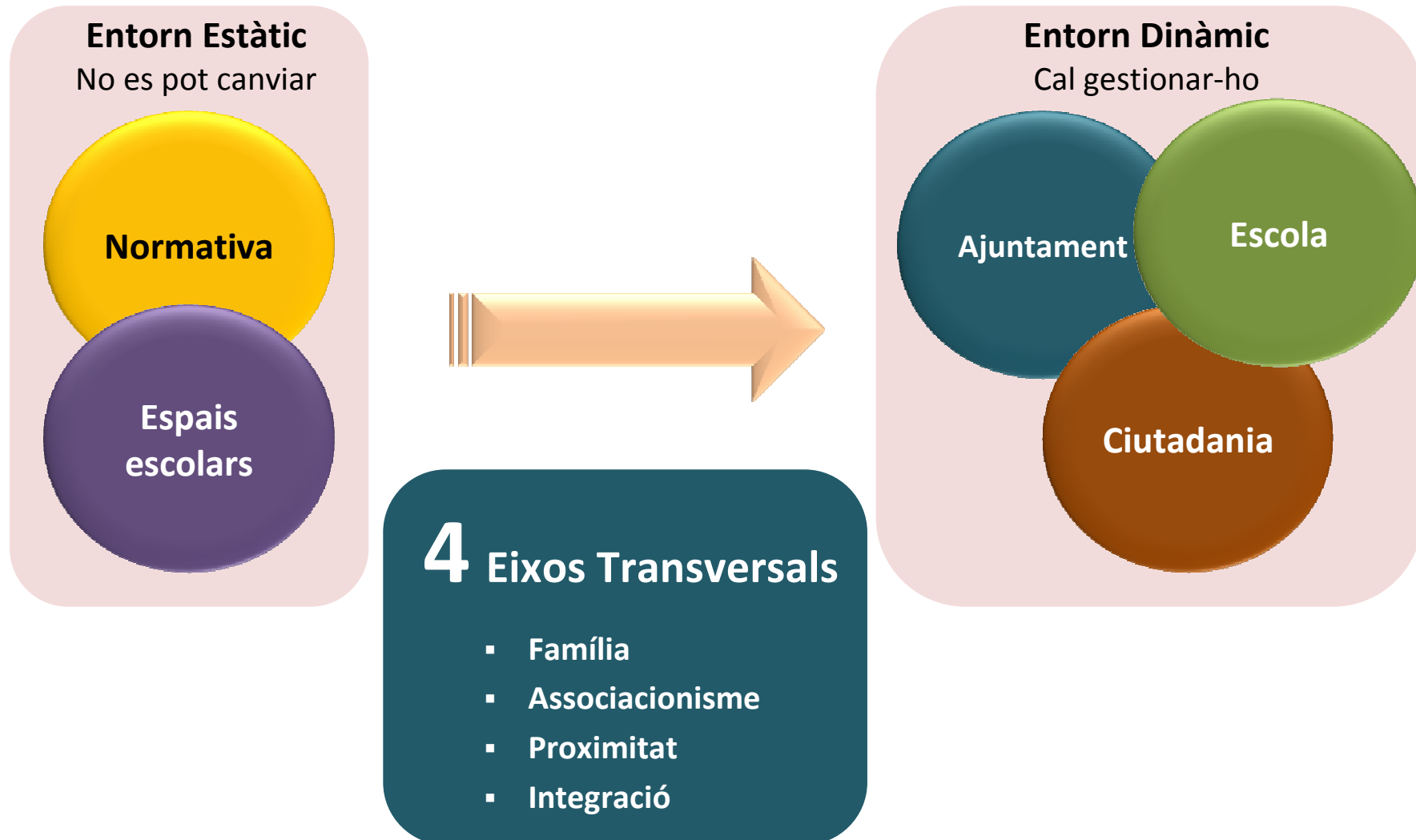


Els clubs garanteixen la igualtat d'accés a la pràctica a nens i nenes?

Existeix una oferta de competició i lleure adaptada al sexe femení?



5. Impacte en l'EDUCACIÓ





6. Impacte en l'ASSOCIACIONISME LOCAL

La província de Barcelona comptava amb
5.077 clubs i associacions esportives actives el 2010



Sistema sa però...



Evolució del numero de persones associades en els darrers 5 anys

	↑ en socis/es	↔ en socis/es	↓ en socis/es
Clubs amb activitats només per a federats	48%	39%	13%
Clubs amb activitats per a no federats	62%	27%	11%

Seguim amb
polítiques
homogènies
per a tots els
clubs



El club
federat petit

El club
a mida

El club esportiu
i de serveis

El club
clàssic

El club
pioner

El club
mediàtic



7. Impacte en el MEDI NATURAL i URBÀ

El **40%** de les persones que practiquen esport ho fan **fora** dels espais esportiu convencionals

- Tendència que va en augment -

Oportunitats

1 Treball transversal: Altres serveis municipals (Urbanisme, Medi ambient, Turisme)
Clubs (Centres excursionistes, Clubs BTT)

2 Potenciació/Creació esdeveniments esportius:
Municipal / Supramunicipal

3 Estem davant d'un nou esport?

Comunicació i Senyalització
Ús de tecnologies 2.0
Dinamització
Pedagogia





8. Impacte en el TURISME



Impacte econòmic 2011
2,16M€



Santa Susanna



Municipi de 3.019 hab.

Comissió Gestora DTE:

- ✓ Servei Esports
- ✓ Clubs
- ✓ Fundació Turística
- ✓ Empreses sector esportiu
- ✓ Hotels
- ✓ Restaurants



9. Impacte en l'URBANISME





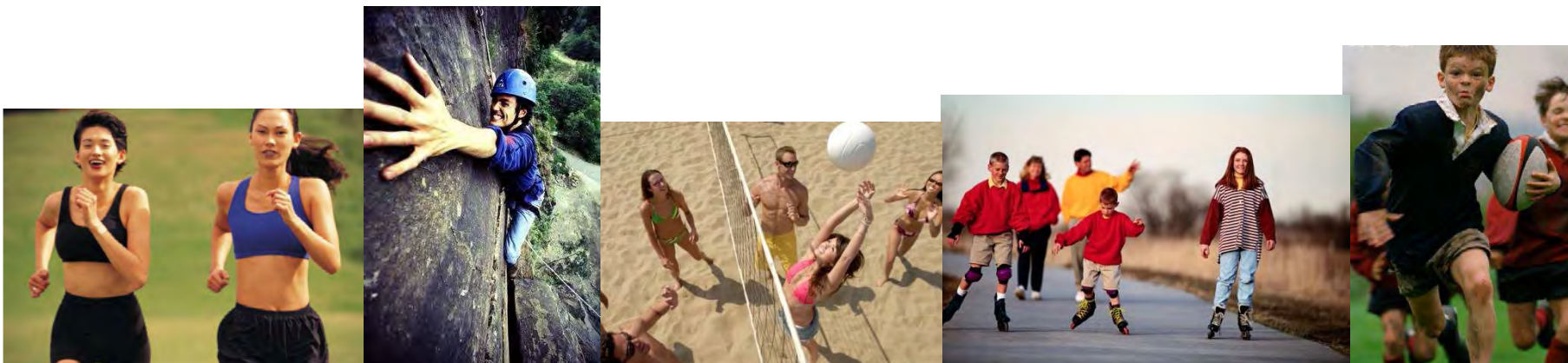
Equipaments i Serveis esportius viabilitat





Especificitats del servei esportiu

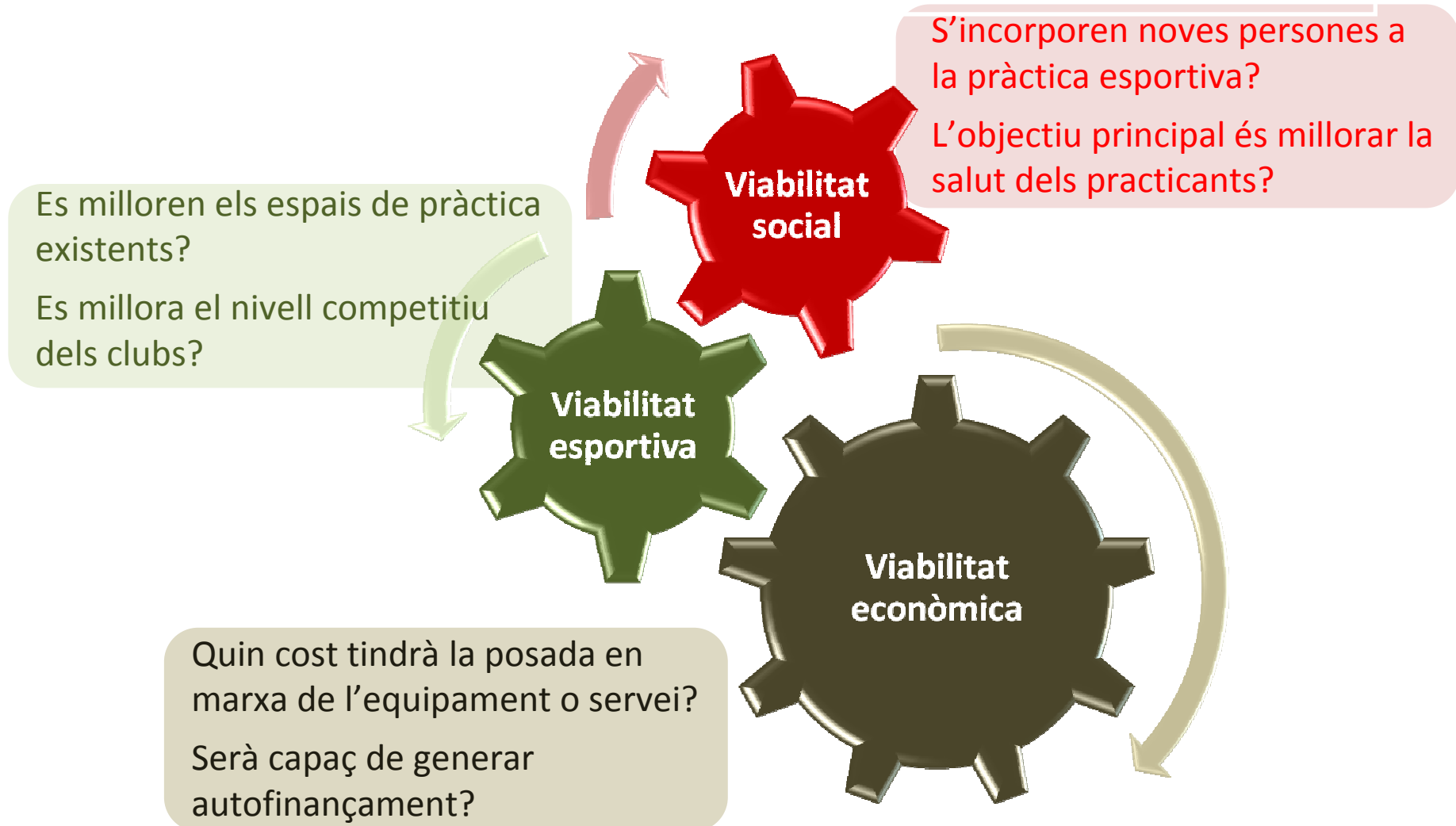
- Alguns serveis són susceptibles de generar uns **ingressos**
- Equipaments amb elevats **costos fixes**
- Servei intensiu en **persones**
- S'ofereix un servei que es consumeix **en el mateix acte**





Viabilitat d'un equipament o servei esportiu

Visió Tradicional



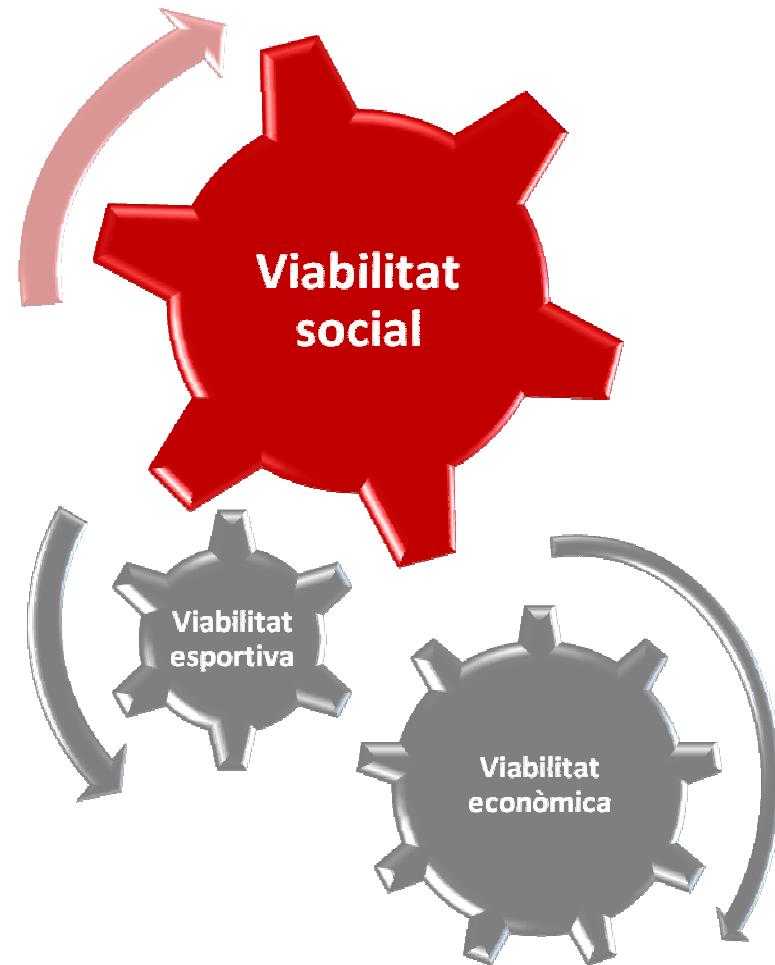


Viabilitat d'un equipament o servei esportiu

Focus en la **Viabilitat Social**

Indicadors

- Evolució de l'índex de pràctica esportiva per segments d'edat
- Incorporació de nous practicants a l'activitat física
- Activitats vinculades amb serveis de salut (CAPs – PAFES)



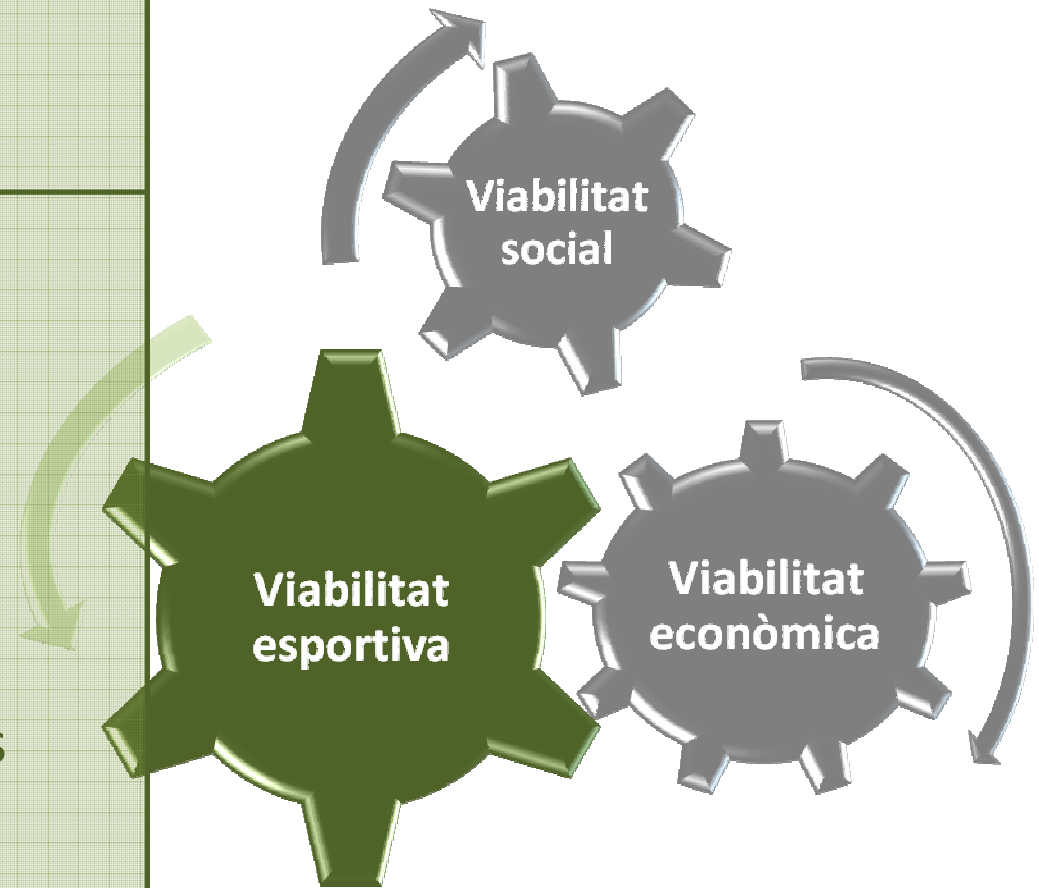


Viabilitat d'un equipament o servei esportiu

Focus en la Viabilitat Esportiva

Indicadors

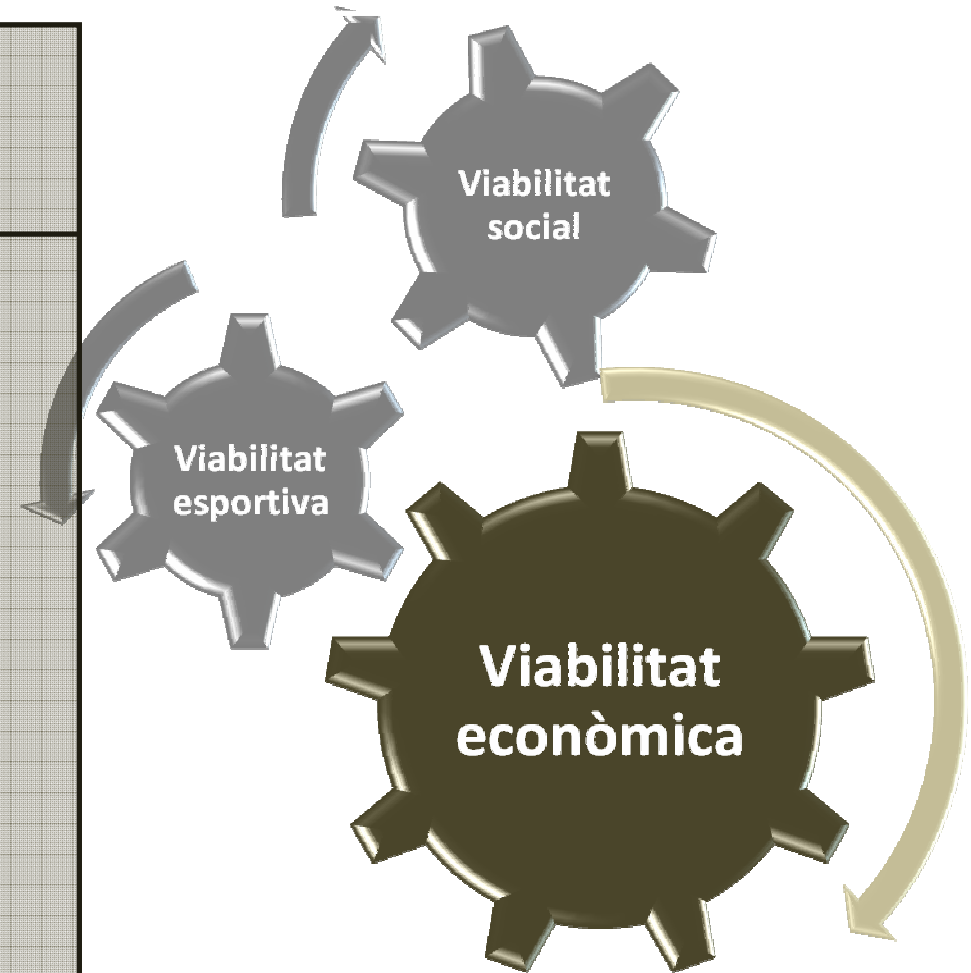
- Millora qualitat espais pràctica
- Resultats a nivell esportiu
- Rol per part de les entitats esportives locals



Viabilitat d'un equipament o servei esportiu

Focus en la Viabilitat Econòmica

Indicadors	
	<ul style="list-style-type: none">▪ Estructura de col·laboració públic-privat?▪ Model de gestió / Autofinançament▪ Costos operatius del funcionament





La viabilitat en el context actual



Caldrà reduir el
pressupost
d'esports del 2013
en un **20%**



... i en aquesta situació...



Avaluar més
retallades en
serveis



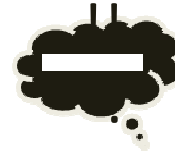
Malestar
i
Desmotivació



Pressupost
en
base '0'



Canvi de context
i
Oportunitat!



Caldrà reduir el
pressupost
d'esports del 2013
en un 20%



PROPOSTA DE NOU PLANTEJAMENT

- 1 Costos i Autofinançament per programes
- 2 Despeses estructura i instal·lacions → costos fixes
- 3 Segmentació població
- 4 Objectius a partir indicadors viabilitat social, esportiva, econòmica
- 5 Programes d'activitats
- 6 Pressupost en base als programes

Noves maneres de fer les coses... **decisió i recolzament polític**



PROPOSTA DE NOU PLANTEJAMENT

La **viabilitat** en funció dels **segments de població**



Priorització segments clau

Atenció a resta segments població

Avaluació del %
d'autofinançament



Segments clau

Resta
segments
població



Nivells de
col·laboració
públic-privat

% despesa corrent / total pressupost



PROPOSTA DE NOU PLANTEJAMENT - EXEMPLE

INDICADORS

Segments clau

Esport edat escolar inf. i primària

Esport edat escolar femení secundària

Col·lectius nouvinguts

Gent gran +70 anys

Resta segments població

Adults homes

Adults dones

Adult-gran (55-70 anys)

Persones a l'atur

- Volum població
- Volum pràctica esportiva
- Impacte esperat
- Número hores activitats
- Col·laboració públic-privat
- % Despesa total
- % Autofinançament



PROPOSTA DE NOU PLANTEJAMENT - EXEMPLE

Segment clau

Esport edat escolar femení secundària

Indicador		Valor
Volum població		12.560
Volum pràctica esportiva	Núm.	5.652
	%	45%
Impacte esperat	Núm.	80%
	%	4.522
Places activitats		607
Col·laboració públic-privat		50%
% Despesa total directa		40.245 €
% Despesa estructura		22.000 €
% Autofinançament		45%
Pressupost		34.235 €





PROPOSTA DE NOU PLANTEJAMENT – PROS I CONTRES



- Un major control de la viabilitat econòmica de servei d'Esports
- Justificació raonada on es concentren els esforços per a la viabilitat social i esportiva

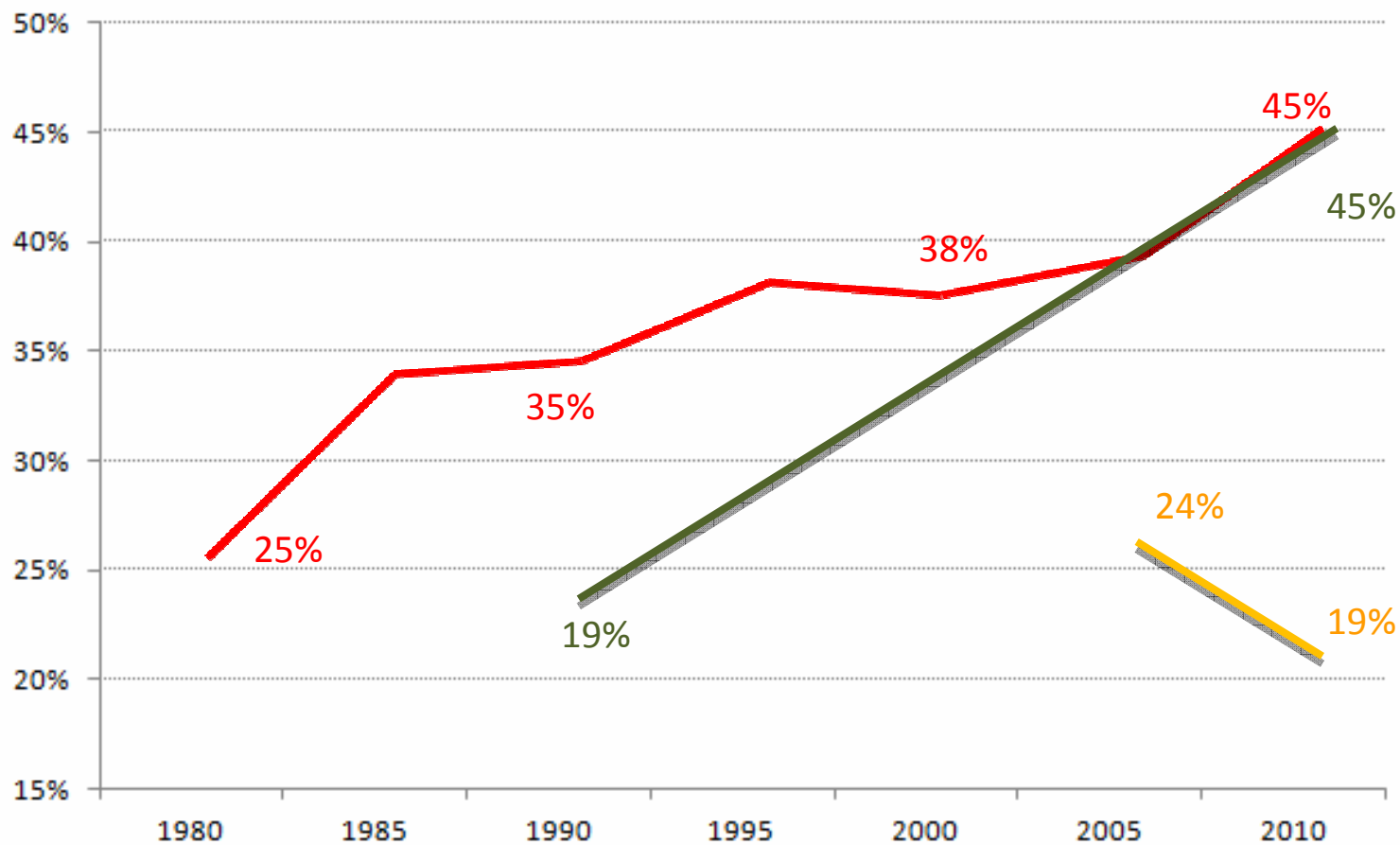





- Importants canvis en el funcionament actual.
Gestió del canvi
- Possible reestructuració de les relacions amb les entitats esportives




2 reflexions per acabar





-  **Pràctica esportiva**
-  **Pràctica en el medi natural i urbà**
-  **Pertinença a un club**

 Estem ja davant un
'nou esport' ?



activitat física

gestió

esport

promoció

entitats esportives

esport femení

transversalitat

impuls

activitat física

lideratge

esport escolar





L'esport en el món local avui
especialment en moments com els actuals...

**No hauria d'anar on és la pilota,
cal que vagi on va la pilota**



Moltes gràcies