

**Donostia kirola**  
SAN SEBASTIÁN

2018/2021

# DONOSTIA KIROLA

KIROLERAKO HIRI BAT: GOGOETA ESTRATEGIKOA

1. AURREKARIAK
2. PLANGINTZA ESTRATEGIKORAKO SISTEMATIKA ETA METODOLOGIA
3. XEDEA, IKUSPEGIA ETA BALIOAK
4. PLAN ESTRATEGIKOA BERRAZTERTZEA
5. ARDATZ ESTRATEGIKOAK
6. HELBURU ESTRATEGIKOAK ETA JARDUN ILDOAK

## 1.- AURREKARIAK

2006. urtean, Donostia Kirolak plan estrategiko bat taxutzeari ekin zion. Azkenik, 2008an onartu zen, sei urterako (2007/2013). Plan estrategiko horren zati dira 2007/2013 aldirako Kirol Ekipamenduen Plana eta 2009/2013 aldirako Pertsonen Plan Estrategikoa, eta plan estrategiko horretan sartuta zegoen plana aldian-aldian berraztertu eta ebaluatzeko metodologia. Hala ere, ez zeukan aurreikuspenik Donostia Kirolaren ziklo estrategikoaren iraupenaz, ez eta hura berritzeaz ere.

Plan estrategiko horretan zehaztuz joan ziren zenbait gai, plangintza estrategikoaren metodologiaz, hala nola urteko kudeaketa plana taxutzeko sistematika, helburuak finkatzeko irizpideak, edota 2007/2013 aldirako Aginte Integralerako Koadroa (CMI-2013).

2007. urtetik aurrera egin diren kanpoko kontrasteen eta urteko autoebaluazioen ingurunean, behin eta berriz plazaratu da Donostia Kirolaren ziklo estrategikoaren auzia, hau da, eguneratzeko metodologia bat definitu eta ezartzeko beharra.

Alde horretatik, 2012an erabaki zen **lau urteko ziklo estrategiko bat ezartzea** (hau da, epe luzeko plangintza). Behar adinako epea zen, aztertu ahal izateko ea landutako estrategia eta ekintzak baliagarriak diren ezarritako helburuak erdiesteko.

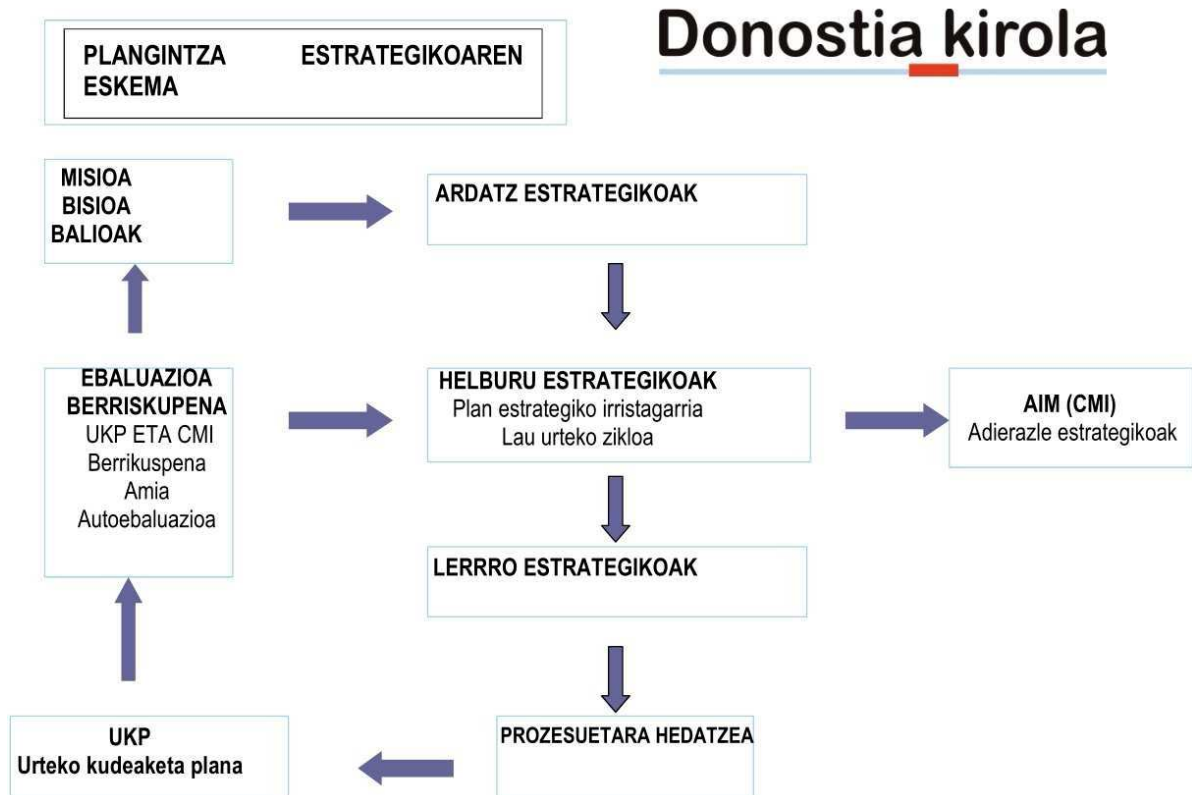
Gainera, urte horretan egindako gogoetan, jo zen epe luzeko agertokiak ez direla hainbeste aldatzen lau urtean, eta neurri batean auresateko modukoak dira. Hartara, gai batzuk oso gutxi aldatzen dira epe luzera, hala nola arau aldaketak; edo gauzatzeko aldi luzea behar duten beste batzuk, hala nola kirol instalazioen eraikuntza edo eraberritzea; eta beste batzuk, hala nola «merkatu»aren egoera, oso astiro aldatuz doaz, demografiari eta herritarren ohiturei dagokienez. Horregatik, errotiko aldaketak gertagaitzak dira mugitzen garen agertokian, bereziki Administrazio publikoaren arloan. Beharbada, teknologia arloa izan liteke ziurgabetasun handienekoa, bilakaera etengabe eta bizkorra duelako, baina ezagueraren eta aliantzen kudeaketa egokia aski izan daiteke dauden joerak kontrolatzeko.

Horregatik, erabaki zen finkatzea lau urtekoa izango zela plangintzako aldia, eta urteko eguneratzearen sistematika hartzea, *plangintza lerragarria* deritzonaren ildoan. Sistematika horren funtsa da ezen, urtearen bukaeran, hurrengo urterako aurrekontua prestatzen dela. Aurrekontu horrek urte horretarako planeko aurreikuspenak aldatzen ditu, hurrengo bi urteetako aurreikuspenei eusten zaie (edo eguneratu egiten dira, hala egokituz gero), eta laugarren urtea sartzen da. Eta urtero egiten da prozesu bera.

Hartara, onartuta eta diseinatuta daude 2012/2015, 2013/2016, 2014/2017, 2015/2018, 2016/19 eta 2017/2020 ziklo estrategikoak. Orain, 2018/2021 zikloari dagozkion egokitzapenak planteatzen dira, hala estrategien arloan nola CMIaren helburuenean.

## 2.- PLANGINTZA ESTRATEGIKORAKO SISTEMATIKA ETA METODOLOGIA

Eutsi egiten zaie plangintza estrategikorako sistematikari eta metodologiari, eskema honi jarraituz:



### 3.- XEDEA, IKUSPEGIA ETA BALIOAK

#### DONOSTIA KIROLAREN XEDEA

«Donostia Kirolak tokiko kirol sistemaren jarduera eraginkorraren lidergoaz arduratu behar du, kalitatezko zerbitzu publiko baten bitartez eta gizarte eta kirol eragile guztien partaidetzarekin batera, donostiar guztiek jarduera fisikoa eta kirola egiteko aukera izan dezaten.»

#### DONOSTIA KIROLAREN IKUSPEGIA

«Euskadiko ereduzko udalerria izatea, jarduera fisikorako eta kirol jardunerako tokiko sistema dutenen artean.

Horrek esan nahi du 50.000 biztanletik gorako herrieekin konparatuz, Donostia EAEko eredu bihurtu dela kirol arloan, honako hauengatik:

- Fisikoki aktiboa den herritarren bi ehuneko handienetako bat duelako.
- Gizartearen kirol beharrak asetzeko kirol ekipamenduen sare on bat duelako, bi onenen artean.
- Erabiltzaileen gogobetetzeari dagokionez, bi emaitza onenetako bat duelako.
- Prestazio antzekoak izanik, autofinantzaketan bi ehuneko onenetako bat duelako.
- Kalitatearen kudeaketan, sari kopuru handiena lortu duelako.»

#### DONOSTIA KIROLAREN BALIOAK

Xede hori modu egokian garatu ahal izateko, UKPk bere jarduera osoan eragin behar duten balio sorta bat definitu du:

- Herritarrei begira egindako lana.
- **Talde** lana.
- Etengabeko **berrikuntza eta hobekuntza**.
- Interes taldeen **parte hatzea**.
- Ezaguera **trukatzea**.
- **Sostengagarritasuna**: ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren arlokoa.

Balio horiek honako definizio hauetan zehazten dira:

Plan Estrategikoa: 2018/2021 zikloa

DONOSTIA KIROLAREN BALIOAK		
DEFINIZIOA	NON NABARMENTZEN DIREN	NOLA NEURTZEN DIREN
1 Herritarra Donostia Kirola osatzen dugun pertsona guzti-guztien jardueraren muina da, eta haien beharrek lehentasunezko irizpide izan behar dute gure ekintza guztiak egiteko orduan.	Zerbitzuaren eguneroko prestazioan	Erabiltzaileen gogobetetzea (inkestak)
	Zerbitzuen diseinuan eta hobekuntzan	
2 Gure jardueraren oinarrizko zutabe bat da, eta beharra (betebeharra eta eskubidea), antolakuntzako pertsonak lan taldeetan parte har dezaten helburu komunak erdiesteko.	Kudeaketa prozesuka	Pertsona kopuruaren adierazlea prozesu taldeetan.
	Hobekuntza taldeak	Gogobetetzea taldean egindako lanarekiko (inkesta pertsonak)
	Sailen bilerak	
3 Aldaketa sustatzea eta kudeatzea sormenaren bitartez, etengabeko hobekuntza lortzeko.	Kudeaketa prozesuka	Hartutako iradokizunen kop.
	Hobekuntza taldeak	Ezarritako aldaketak
	Iradokizunak	
4 Ematen ditugun kirol zerbitzuen kudeaketan interes talde guztien parte hartzeak etengabeko erreferentzia izan behar du.	Kirolaren Aholku Batzordea	Aintzat hartutako kexak eta iradokizunak
	Kexak eta iradokizunak	Inkestak emaitzak
	Inkestak	Aholku Batzordearen txostenak
5 Ikasteko eta prestatzeko jarrera, baita ezagutza eta jardunbide egokiak transmititzeko jarrera irekia ere.	Parte hartzea prestakuntza ikastaroetan	Prestakuntza orduen kopurua
	Jardunbide egokiaren komunikazioan	Prestakuntza aldian dauden langileen kopura
6 Kudeaketa iraunkortasun ekonomiko, sozial eta ingurumen arloko irizpideetatik planteatu behar da, ingurumenen dauden ondorio negatiboak minimizatzen ahalegina eginez.	Zerbitzuak emateko orduan	Energia eta ur kontsumoak.
	Kirol instalazio berrien eraikuntzan eta kudeaketan	Autofinantzaketa maila.
	Gizarte egoera ahulean daudenenganako sentiberatzean, tratamendu bereziak eskainiz.	Hitzarmenak edo laguntzak sektore horientzat.

#### 4.- PLAN ESTRATEGIKOA

##### BERRAZTERTZEA

Plan estrategikoaren aurreko zikloa eta 2016ko urteko kudeaketa plana ebaluatu dira, eta ziklo berrirako helburuak planteatu dira.

#### 5.- ARDATZ ESTRATEGIKOAK

Plangintza estrategikoak ardatz hauek ditu oinarri:

- **A. JARDUERA FISIKOA ETA KIROL JARDUNA ZABALTZEA.**
- **B. HIRIA KIROLGUNE BIHURTZEA.**
- **C. KIROL SISTEMA INTEGRATUA ETA KALITATEZKOA.**
- **D. KIROL ZERBITZUEN KUDEAKETA SOSTENGAGARRIA.**
- **E. BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAKUNTZA HOBETZEA.**

## **6.- HELBURU ETA ILDO ESTRATEGIKOAK**

Atal honetan ardatz estrategiko bakoitzeko helburuak eta haiek lortzeko jarraitu beharreko ildo estrategikoak definitu dira.

### **A ARDATZA. JARDUERA FISIKOA ETA KIROL JARDUNA ZABALTZEA.**

Ardatz estrategiko honek helburu nagusizat du jarduera fisikoa eta kirol jarduna zabaltzea herritarren artean, egun dauden arloetan, eta honako helburu hauekin gauzatzen direnak.

### **HELBURUAK**

- A.1.- Herritarren artean jarduera fisikoa areagotzea eta egoneko jokabideak murriztea, osasuna hobetzeko helburuarekin.**
- A.2.- Erabiltzaileak eta udalaren kirol instalazioen erabilerak gehitzea.**
- A.3.- Zuzendutako jardueretan parte hartzaileen kopurua handitzea.**
- A.4.- Eskola kiroleko jardueretako parte hartzea handitzea.**
- A.5.- Kirol federatuaren eskaintza sendotzea, eta emakumeen parte hartzea bultzatzea.**
- A.6.- Bertako kiroletan jardutea babestea**

### **ILDO ESTRATEGIKOAK**

#### **A.1.- HERRITARREN ARTEAN JARDUERA FISIKOA AREAGOTZEA ETA EGONEKO JOKABIDEAK MURRIZTEA, OSASUNA HOBETZEKO HELBURUAREKIN.**

- ▣ A.1.1.- Bizi ohitura osasungarriak bultzatzea, jarduera fisikoa egiteak osasunean dituen onurei buruz informazioa emanez eta sentiberatuz, osasunaren hobekuntzan lan egiten duten gizarte eragileak inplikatur.**

Ildo estrategiko honek hau bilatzen du:

- Osasuna hobetzeko helburuarekin, osasun agintariek ohitura osasungarriari buruz ematen dituzten gomendioekin bat etorrira, jarduera fisikoa egiten duen herritarren ehunekoa handitzea.
- Herritarrek denbora luzean egiten duten egoneko jardueratarako erabiltzen duten eguneroko denbora murriztea.
- Gizarte determinatzaileek herritarrengan duten eraginetik sortzen den desberdintasuna murriztea, kontuan hartuz adina, dibertsitate funtzionala eta egoera ekonomikoa garrantzizko aldagai gisa, jarduera fisikoa egiteko eta egoneko jokabidea mantentzeko orduan.
- Eta sustapen eta sentiberatze kanpainetan, osasun eta hezkuntza arloko eragileen parte hartzean lidergoa izatea.



## A.2.- ERABILTZAILAK ETA UDALAREN KIROL INSTALAZIOEN ERABILERAK GEHITZEA.

- ▣ A.2.1.- Kirol Txartelean eskaintzen diren zerbitzuak eta kirolguneak hobetzea. Kirol Txartelari zerbitzu osagarriak eranstea.
- ▣ A.2.2.- Udalaren kirol instalazioetako gimnasioetan, guneak handitzea eta ekipamendua hobetu eta mantentzea.
- ▣ A.2.3.- Udalaren kirol instalazioen erabilera errendimendua hobetzea. Erabilera txikieneko ordutegia dinamizatzea edo erabil daitezkeen gune berriak baliatzea.

Helburua da:

- Erabiltzaileak eta udalaren kirol instalazioen erabilerak gehitzea.
- Egungo abonatuak leial bihurtzea, noski, egun jasotzen dituzten zerbitzuak hobetuz, baita ugalduz ere. Gainera, Kirol Txartelari balio erantsia ematea, kanpoko zerbitzu edo abantailak sartuz (Kirol Shop).
- Gimnasioetan udalaren kirol instalazioetako makinaren eskaintza hobetzea, kontuan harturik gune horien eskaria eta erabilera handitzen dela, bai eta erabiltzaile moten dibertsifikazioa ere.
- Erabiltzaile bakoitzaren jarduera askea dinamizatzea, arreta maila handiagoa eskainiz, formulak aztertuz, eta kostua ezinbestean handitu gabe; saiatu behar dugu ordutegi lasaietan instalazioen erabilera handitzen eta erabil daitezkeen gune berriak aprobetxatzen.

## A.3.- ZUZENDUTAKO JARDUERETAN PARTE HARTZAILEEN KOPURUA HANDITZEA.

- ▣ A.3.1.- Herritarren sektore guztiei zuzendutako jardueren kanpaina integral bat eskaintzea, erakargarria izango dena eskari zehatzetarako eskaintza berriei (txandakako langileak...), ohikoak ez diren guneetan (aire zabalean, enpresak...).
- ▣ A.3.2.- Herritarrengandik hurbilago dagoen kirol dinamizazioa.
- ▣ A.3.3.- Jardueren zabalkundea eta sustapena, zabalkunde kanpainen hirian dagoen kirol eskaintza osoa sartuz, bai publikoa (zuzenean Donostia Kirolatik eskaintzen dena, bai eta kirol klubetatik eskaintzen dena ere), bai pribatua, eta komunikazio ekintzak bereiziz haien hartzailak diren sektoreak kontuan hartuz.

lido estrategikoak honako helburu hauek bilatuko dituzten ekintza planetan garatuko dira:

- Helburua Kirol Ekintzak Kanpainaren jardueretan egun dagoen parte hartzea handitzen joatea da, eta eskaintzak herritarren sektore guztiak kontuan hartzea, adineko pertsonak ere bame hartuz, dibertsitate funtzional edo mugikortasun gutxituarekin... Kontuan hartuz ikastaroen egungo betetze mailaren ondorioz eskura dauden egungo kirol guneek gainezka egiten dutela puntako orduetan, asmoa da egungoa osatuko duen eskaintza bat planteatzea. Horregatik, estrategiaren oinarria izango da modalitate berriak edo desberdinak eskaintzea, eta ordu lasaietan instalazioak erabil ditzaketen kolektibo jakinei egiten zaien eskaintza bultzatzea, baita udalaren kirol instalazioak ez diren beste espazio batzuk eskaintzea ere, aire zabalean edo beste erakunde batzuen guneetan (enpresak, ikastetxeak, eta abar).

- Bestalde, Donostia Kirolaren xedea tokiko kirol sisteman lidergoa izatea denez gero, aliatu bihurtu behar ditugu hiriko kirol eragile guztiak, zabalkunde kanpainetan hiriko kirol eragile guztien jarduera fisikoak barne hartuz, baita egoki irizten diren sektore pribatukoak ere. Era berean, kanpo komunikazioko planetan, publiko xedeari zuzendutako eskaintzak bereiztea izango litzateke helburua.
- Azkenik, hobeto iritsi beharko genuke herritarrengana, haien beharrak eta itxaropenak hobeto antzemango dituen lan hurbilago bat eginez, hiriko gune bakoitzean dauden zehaztapenak kontuan hartuko litzuzkeenak, eskari zehatz bakoitzari erantzun egokienak emateko moduan.

#### **A.4.- ESKOLA KIROLEKO JARDUERETAKO PARTE HARTZEA HANDITZEA.**

- ▣ **A.4.1.- Eskola kiroleko jardueren kalitatea hobetzea, jarduera horien hezkuntza eginkizunari eta balioei dagokienez parte hartzaileak (haurrak, gurasoak, ikusleak...) sentiberatuz.**
- ▣ **A.4.2.- Parte hartzearen ibilbidean eskola kirolaren eskaintzaren kalitatearen hobekuntza sustatzea, eskola kirolarekin harremana duten langileen prestakuntzan lagunduz.**
- ▣ **A.4.3.- Eskola kirolaren eta kirol federatuaren sistemaren antolakuntzan esku hartzen duten hainbat erakunderekin koordinatzea, adingabeari eskaini behar zaion babesa ahaztu gabe.**

Eskola kirolaren egungo eskaintza sendotu nahi genuke, hezkuntza, osasun eta jolas osagaiak azpimarratuz, gizarte egoera ahulenean daudenen jarduna handitu dadila bilatu nahian eta emakumeen eta etorkinen kirolaren eta kirol egokituaren kasuan egun dauden desberdintasunak murriztu nahian, gizarte kohesioaren eta euskararen erabileraren normalizazioaren alde eginez. Horretarako:

- Lehenik eta behin, hezkuntza komunitate osoak ikastetxeetako eskola kiroleko programan esku hartzea lortu behar dugu; hain zuen, programek, metodologiek eta eskola kirolaren edukiek haien hezkuntza programaren isla izan behar dute, curriculumeko edukiekin bateratuta egon behar dute, eta hezkuntza zuzendaritzaren inplikazioa eta babesa izan behar dute, Ikastetxeko Kirol Proiektuen idazketaren eta ezarpenaren bitartez.
- Gainera, kirol eskaintzaren kalitatea hobetzea proposatzen da, begiraleen kualifikazio teknikoaren hobekuntzan aurrera eginez, eta, ondorioz, haien prestakuntza sustatuz, besteak beste, online prestakuntzako programak abiatuta.
- Bestalde, beharrezkoa da parte hartzea oinarri duen eskola kirolaren hezkuntza eta prestakuntza beharrak eta berezitasunak ordenatu eta koordinatzea, adin horietako ikasleentzako klub federatuen eskaintzekin (Eskolak edo kirol hastapenerako unitateak, kirol errendimenduko taldeak adin goiztiarretan...); hartara, gune bat egongo da ekimen bakoitzarentzat eta haiek antolatu eta ordenatu egingo dira adingabeen ezaugarriak eta beharrak kontuan hartuz. Alde horretatik, garrantzitsua da ahalegin handi bat egitea kontuan hartuz adingabeek babes berezia izan behar dutela zentzu guztietan, eta, bereziki, neskek eta beste talde batzuek kirol jarduera fisikoak egiten jarraitzeko aukera berberak izan behar dituztela.
- Azkenik, balioetan kontzientziatu eta hezi nahi dugu, eta horrenbestez eskola kirolaren helburuei eta balioei buruz informatzea bultzatzen da.

## **A.5.- KIROL FEDERATUAREN ESKAINTZA SENDOTZEA, ETA EMAKUMEEN PARTE HARTZEA BULTZATZEA.**

- ▣ **A.5.1.- Kirol federatuaren arloan praktikak dituen gizarte faktore erabakigarriek, eta batez ere generokoak, biztanleengan eragiten duten desberdinkeria txikiagotzea.**
- ▣ **A.5.2.- Parte hartzeko eta errendimenduzko kirol federatuari dagokionez, markatutako helburuei egokitzen zaien diru laguntzen politika.**
- ▣ **A.5.3.- Eliteko emakume kirola bereziki sustatzea, emakumeen artean kirol jardun federatua handitzea sustatzeko eredutzat.**

Ildo estrategiko hauek egungo kirol federatuaren eskaintza sendotzea bilatzen dute, bai parte hartzekoa, bai errendimendukoa eta errendimendu gorenekoa, eta emakumeen kirol jarduna handiaraztea kirol arlo horretan. Kontuan hartu behar da ezen, nahiz eta kirol praktika federatua gehiengoa ez den herritarren artean, oso esanguratsua dela gazteen praktika antolatuan (bereziki 14 eta 20 urte bitartean); beraz, tokiko kirol eskaintzaren barruan sendotu beharreko gune bat da. Horretarako, helburu hauek ere bultzatuko dira:

Kirolaren arlo horretan dauden desberdinkeriak murriztea, bereziki genero ikuspegitik, horretarako Donostia Kirolak bere estrategian markatutako helburuak lortzeko aliatu estrategiko gisa hartzen diren kirol klubekin lankidetzan jardunez.

Diru laguntzen politika bat garatzea, Donostian egiten den jarduera fisikoari eta kirol jardunari dagokionez definitutako helburu estrategikoei jarraituz klubek egiten duten egituren eta jardueren doikuntza balioetsiko duena.

Berdintasun politikak aplikatzea, hainbat arlotan diskriminazio positiboko ekintzak ekarriko dituztenak, esate baterako: diru laguntzak emateko oinarriak edo kirol instalazioen erreserbak emateko irizpideak.

## **A.6.- BERTAKO KIROLETAN JARDUTEA BABESTEIA**

- ▣ **A.6.1.- Pilotaren Agenda Estrategikoa.**
- ▣ **A.6.2.- Arraunaren praktikaren sustapena, esku hartzen duten eragileekin lankidetzan.**
- ▣ **A.6.3.- Bertako beste kirol modalitate batzuetan (herri kirolak) jardutea sustatzea.**

Euskal Herriko bertako kirolen praktikaren babesa eta sustapena Administrazio publikoen legezko betebeharra da; baina, gainera, lehentasunetako bat da plan estrategiko honetan, kontuan hartuz hirian kirol mota horiek duten egiturazko ahultasuna. Estrategiek desberdinak izan behar dute bertako kirolaren hiru modalitateetako bakoitzean, eta egoeraren eta haietako bakoitzak dituen aukeren analisitik abiatu behar dute.

Pilotaren eremuan, zehazki, 2015ean onartu zen Pilotaren Agenda Estrategikotik etorriko dira jarduketak. Agenda hori tartean diren eragile guztiekin batera (Gipuzkoako Pilota Federazioa, pilota klubak eta eskolak, eta ikastetxeak) taxutu eta adostu zen.

Arraunaren modalitatean, estrategien muina izango da Donostiako traineru bateratuari laguntzea, bai eta hari sostengu ematen dioten bi klubek egindako jarduerari ere.

## **B ARDATZA. HIRIA KIROLGUNE BIHURTZEA.**

Ardatz estrategiko honek helburutzat du hiriak eskaintzen dituen aukerei ahalik eta etekin handiena ateratzea, herritarren jarduera fisikoa eta kirola jarduna areagotzeko, bai kirol ekipamenduen sarearen bitartez, bai baliabide naturalen bitartez ere. Honako helburu hauetan gauzatzen da:

### **HELBURUAK**

**B1.- Herritarren eskura jartzea haien kirol jardunerako nahikoa eta egokia den kirol ekipamenduen sare bat.**

**B2.- Aire zabalean egiten den jarduera fisikoa eta kirol jarduna handitzea.**

**B.3.- Jolasezko kirol jardueren antolakuntza eta parte hartzea handitzea.**

**B4.- Hiriarentzat nabarmenak izan daitezkeen kirol ekitaldien antolakuntza bultzatzea.**

### **ILDO ESTRATEGIKOAK**

#### **B1.- HERRITARREN ESKURA JARTZEA HAIEN KIROL JARDUNERAKO NAHIKOA ETA EGOKIA DEN KIROL EKIPAMENDUEN SARE BAT.**

☞ **B.1.1.- Hautemandako beharren gorabeheran eta hirigintza garapen berriek eskain ditzaketan aukeren gorabeheran, kirol ekipamenduen sarea osatzea.**

☞ **B.1.2.- Egungo ekipamendu sarea egokitzea eta eguneratzea, urteko inbertsio planak gauzatuz.**

☞ **B.1.3.- Kirol instalazioen mantentze eta kontserbazio egoera egokia bermatzea.**

Udalaren kirol instalazioen egungo sarea zabala da, eta kirolerako gunearen ratioa, biztanleko, handi samarra da, gure ingurunean antzeko hiriekin konparatuz gero. Azken urteetan egindako inbertsio ahaleginari esker, hiriak kirol instalazioen parke bikaina du, nahiz eta horrek gaur egun ahalegin ekonomiko handia eskatzen duen instalazioak mantendu eta kontserbatzeko.

Datorren lau urterako demak dira Altzako udal kiroldegi berria eraikitzea, Anoetako estadioa eta miniestadioa eraberritzea, eta modalitate berezi edo minoritarioetarako beste instalazio batzuen —hala nola, Ibaialdeko piraguismo instalazioen— bideragarritasuna aztertzea. Era berean, aintzat hartu beharko dira hirigintza garapen berrien aurreikuspenak, auzoko ekipamendu berriak jartzeko.

Berebat, mantentze eta kontserbazio plan bat zehaztu beharko da egungo kirol instalazioetarako. Haien kirol eremuen kalitatea hobetuko da, haien segimendu eta kontrola egitea ahalbidetuko diguten tresna teknologikoen erabilera sostengatuta. Erabili beharreko beste estrategia bat zeharkako kudeaketakoak diren udalaren kirol instalazioen mantentze egoeraren kontrol handiagoa izan beharko da.

## B2.- AIRE ZABALEAN EGITEN DEN JARDUERA FISIKOA ETA KIROL JARDUNA HANDITZEA

### ▣ B.2.1.- Hiriko espazio publikoen, hiriguneen edo naturaguneen erabilera bultzatzea, jarduera fisikoan eta kirolean praktika modu askean edo programatuan jarduteko.

Helburua da aire zabaleko kirol jarduna bultzatzea, hiriguneetan eta naturaguneetan.

- Gazteentzako jolas pisten mapa orekatu bat osatuz.
- Auzoetan aire zabaleko gimnasioak modu orekatuan ezartzeko plan bat garatuz. Gimnasio horietan, adintsuek eta beste erabiltzaile taldeek espazioa partekatuko dute (belaunaldi arteko espazioak).
- Herritarrei informazioa emanez, hiriak eskaintzen dituen aire zabaleko edo programatutako kirol jarduneko aukerei buruz.
- Kirol jardun askea sustatzeko egokienak diren hirigune edo naturaguneak egokituz (hainbat kirol jardunetarako ibilbideak seinalezatzea, ekipamendu lagungarriak...).

## B3.- JOLASEZKO KIROL JARDUERETAKO PARTE HARTZEA HANDITZEA.

### ▣ B.3.1.- Hiriko jolasezko kirol jardueren —proba herrikioen— egitaraua koordinatzea, antolatzea eta hedatzea, antolatzailleekin lankidetzan eta beharrezkoak diren udal izapide administratiboak erraztuz.

Donostiako kirolaren indarguneetako bat da kirol eragile aktiboen kopuruari eta dibertsitateari dagokienez hiriak duen aberastasun handia. Horren ondorioz, besteak beste, jarduera herrikoi asko antolatzen dira hirian. 2015ean, 65.000 lagunek baino gehiagok parte hartu dute halako probetan (lasterketa herrikoiaren atalean soilik, 40 jardueratik gora antolatu dira).

Horrek eskatzen du Donostia Kirolak eta Udalak jolas jarduera horien antolakuntza babestea eta laguntzea. Jarduera horiek, gehienetan, boluntarioen lanak sostengatzen baititu. Era berean, ordea, jarduera horiek guztiak kontrolatzea eta koordinatzea eskatzen du, parte hartzaileentzat baldintzarik hoberenetan antola daitezzen eta gune publikoaren erabilera herritarren bestelako jarduerekin bateragarri izan dadin.

## B4.- EZOHIKO KIROL EKITALDIEN URTEKO EGUTEGIA SENDOTZEA

### ▣ B.4.1.- Duten nabarmentasun eta eraginarengatik hiriarentzat interesgarri izan daitezkeen ezohiko kirol ekitaldien eskaintza sustatzea, kirola eta hiria bera kanpoan sustatzeko elementutzat.

### ▣ B.4.2.- Donostiak kanpoan hiriaren kirol gisa duen irudia indartu dadin laguntzea (Donostia Sport City), beste administrazio batzuekin edo erakunde pribatuekin (antolatzailleak, sustatzaileak...) aliantza egonkorak ezarrita.

Donostia hiri nabarmena da kirol ekitaldi handiak egiteari dagokionez. Ekitaldi horietako batzuk dagoeneko sendotuta daude (Behobia-Donostia lasterketa, Txirrindularitzako Klasikoa, eta abar), eta beste batzuk hala egokitzen denean antolatzen dira (errugbiko edo atletismoko beteranoen Europako txapelketa, World Padel Tour...). Kirol ekitaldi horiek bi xede betetzen dituzte: kirolaren sustapena indartzea eta hirira bisitariak erakartzea. Bigarren horrekin, hiriaren irudia eta tokiko ekonomia suspertzen dira.

Horrenbestez, helburu hori lortzeko estrategiek hainbat aldetatik lan egingo dute:

- Dagoeneko finkatuta dauden ekitaldiak bultzatzea, hiritik kanpokoen parte hartze handiagoa ahalbidetzeko ekintzak gara ditzaten.
- Nabarmenak direlako eta eragin handia dutelako, hirirako garrantzitsutzat jotzen diren kirol ekitaldiak erakartzeko ekintza espezifikoak egitea.
- Beste erakunde batzuekin aliantza egonkorrak ezartzea (bereziki, Donostia Turismorekin, Aldundiarekin edota Eusko Jaurlaritzarekin), ekitaldi horietarako laguntzak erakartzearen eta laguntza horiei lehentasuna ematearren.

## **C ARDATZA. KIROL SISTEMA INTEGRATU ETA KALITATEZKOA.**

### **HELBURUAK**

**C.1.- Erabiltzaileen gogobetetzea hobetzea.**

**C.2.- Eragileekiko aliantzen politika bat garatzea, helburu estrategikoekin bat etorrira.**

**C.3.- Herritarrekiko komunikazioa hobetzea eta Donostia Kirolarekin duten harremana erraztea.**

### **ILDO ESTRATEGIKOAK**

#### **C.1.- ERABILTZAIILEEN GOGOBEETETZEA HOBETZEA.**

📖 **C.1.1.- Informazioa biltzeko eta interes talde bakoitzaren ebaluazioa egiteko sistema modu eraginkorrean kudeatzea.**

📖 **C.1.2.- Zeharkako kudeaketa duten instalazioetan kudeaketa aurreratuko sistema bat ezar dadin sustatzea.**

Erabiltzaileen gogobetetzea hobetzeko, alde zuzeneko baldintza da jakitea ea zein diren haien eskakizunak, beharrak eta itxaropenak, jasotzen duten zerbitzuari dagokionez. Azken urteetan, Donostia Kirolan hainbat informazio iturri sistematizatu eta ezarri dira gure interes taldeei buruz, eta guk dugun bide nagusietako bat da erabiltzaileek pentsatzen dutena eta espero dutena ezagutzearren, eta, ondorioz, gehien eragiten dieten gaiei buruz arintasunez eta zehaztasunez jardutearren. Datorren urteetarako ildoak izango da informazioa biltzeko sistema hori hobetzen jarraitzea, kasuan kasu baliagarri izan daitezkeen beste tresna batzuekin osatuta.

- Udalaren kirol instalazioen zeharkako kudeaketak esan nahi du gaur egun udalaren kirol eskaintzaren zati oso handi bat zeharka kudeatzen dutela Donostia Kirola ez diren beste erakunde batzuek. Horregatik, Donostia Kirolan bikaintasunerako kudeaketa sistema baten ezarpenak eta garapenak ezin dute besterik gabe arlo honetan markatutako helburuak betetzen direla segurtatu; beraz, beharrezkoa da zeharkako kudeaketa egiten duten erakundeek zentzu horretan ere ekintzak egin ditzaten. Estrategiaren barruan antolakuntza horiek sustatu, haiei lagundu eta haiekin kolaboratzeko asmoa dago, haien kudeaketa hobetu dezaten; hori guztia herritarrei ematen zaien zerbitzuaren mesedetan izango da.

## C.2.- ERAGILEEKIKO ALIANTZEN POLITIKA BAT GARATzea, HELBURU ESTRATEGIKOEKIN BAT ETORRITA.

📖 C.2.1. - Aliantzen politika definitzea, garatzea eta ebaluatzea.

📖 C.2.2.- Kirol-eragileen estrategia definitzean parte hartzeko sistema.

📖 C.2.3. - Zeharkako kudeaketa egituratzea, koordinatzea eta haren segimendua egitea.

Xedek Donostia Kirolari ematen dio tokiko kirol sistemaren lidergoaz arduratzeko eginkizuna, eta horren barruan hiriaren kirol eskaintzaren antolakuntza integratzen duten kirol eragile ugari daude: klubak, kirol federazioak, ikastetxeak, adinekoei eta ezinduen jarduera fisiko eta kirolari lotutako egitasmoak dituzten erakundeak... Erakunde oso heterogeneoak dira, bai egiturari dagokionez, bai antolakuntza, helburu eta kirol eskaintzari dagokienez, besteak beste. Antolakuntza horien barruan, hainbat klub gailendu behar dira, hala izateaz gainera udalaren kirol instalazioak kudeatzen baitituzte.

Beraz, aliantzen politika hori gauzatzeko garatu nahi diren estrategiak honako puntu hauetan oinarritzen dira:

- Donostia Kirolari ezarritako helburu estrategikoak lortzen lagunduko dioten aliantzen politika zein den definitzea: antolakuntza batek aliatu gisa hartu izateko bildu behar dituen baldintzak zein diren ezartzea, aipatu politika hori garatzea ahalik eta aliantza kopuru handiena ezarriz eta aliantza horien eraginkortasuna ebaluatzea, emaitza estrategikoetan egiten duten ekarpenaren arabera.
- Donostia Kirolaren estrategia definitu eta garatzean kirol-eragile aliatuen —bereziki, klubak eta ikastetxeen— parte hartzea ziurtatzeko tresna baliagarriak ezartzea. Ikastetxeei dagokienez, jadanik bada ibilbide luzeko foro bat (Donostiako Eskola Kiroleko Batzarra), oso emaitza onak dituen ikastetxeen parte hartzeari dagokionez.

Hala ere, kirol klubak kasuan, ez da aurkitu parte hartze zalu eta eraginkorra bideratuko duen formula bat. Horregatik, egin beharreko ekintzetako bat parte hartzeko sistema hori definitzea izango da; hurbiltasuna (auzoa edo geografia eremua) edota berezitasuna (klub motak) izan litezke probatu beharreko aldagaiak.

- Dagoeneko adierazi denez, udalaren kirol instalazioak kudeatzen dituzten erakundeak aliatu estrategikotzat hartu behar dira, eta horrek koordinazio handiagoa eskatzen du erakunde horien eta Donostia Kirolaren artean, kirol eskaintza publiko integratu, koherente eta herritarren eskarietara egokitutakoa bermatu ahal izateko. Hori guztia, zeharkako kudeaketa arautzen duten kontratu administratiboen arauzko kontrola eta fiskalizazioa ahaztu gabe.

### **C.3.- HERRITARREKIKO KOMUNIKAZIOA HOBETZEA ETA DONOSTIA KIROLAREKIN DUTEN HARREMANA ERRAZTEA.**

- **C.3.1.- Herritarren parte hartzea bultzatzea, hainbat bidetatik: web 2.0 eta abar.**
- **C.3.2.- Herritarrei izapideak erraztea, arreta deszentralizatuz eta teknologia berriak erabiliz (web 2.0ren eta web zerbitzuen garapena).**
- **C.3.3.- Kirol eskaintzaren komunikazioa hobetzea, kanpo komunikazioko planen bitartez.**

Kirolguneen gure eskaintzaren arrakastaren edo porrotaren baldintzetako bat kanpoko komunikazio plan eraginkorrak lantzea eta garatzea da. Komunikazio planez ari gara, ez soilik informazioaz. Ez gara soilik informazioaz ari, komunikazioaz baizik, hau da, bi norabidetako komunikazioaz. Gainera, komunikazio plan horiek herritarren aurrean gure antolakuntzak duen gardentasuna hobetzen lagundu behar dute. Horretarako, arlo hauek landuko dira:

- Web 2.0 garatzea, funtsezko tresna baita gure interes talde guztien komunikazioan eta parte hartzean.
- Administrazio elektronikoa ezartzea, eskaintzen diren kirol zerbitzuekin zerikusia duten beharrezko izapideak egiten erraztuko duena.
- Herritarrentzako arretaren deszentralizazioa areagotzea. Jada hedatu zen aurreko plan estrategikoan.
- Kanpo komunikazioko planak ezartzea, dauden baliabideei etekinik handiena ateratzearren, sormenaren bitartez eta bitartekoen plangintza egokia eginez, plangintza hori interes talde bakoitzari eta kirol eskaintza bakoitzari doituta.



## **D ARDATZA. KIROL ZERBITZUEN EKONOMIA, GIZARTE ETA INGURUMEN KUDEAKETA SOSTENGAGARRIA.**

Gizartearekiko konpromisoa berezko du Administrazio publikoak. Hala ere, gizarteak espero du Administrazio publikoek etikaz eta gardentasunez jokatzea, eta gizartearen etorkizuneko sostengagarritasunaz arduraturik egitea beren jarduerara.

Horregatik, Donostia Kirolak hainbat jardun ildo hartu behar ditu aintzat, gizartearekiko duen konpromisoari dagokionez. Lehenik eta behin, kirol zerbitzu publikoen ekonomia sostengagarritasuna: oreka bati eutsi behar zaio, biztanleen artean kirol jarduerara sustatu behar diren eta horretara bideratutako baliabide publikoen artean, halako moduz, non kudeaketa eraginkor batek beharrezko baliabide publiko horiek neurritz gaineko ez izatea dakarren. Horri esker, baliabide gehiago bideratu ahalko dira oinarritzakoagoak diren beste gizarte behar batzuetara.

Bestalde, kirol zerbitzu publikoek eragindako ingurumen eragineko ardurekiko konpromiso bat: estrategiak eta ekintzak planifikatuko dira, eragin hori albait txikiena izan dadin.

Azkenik, gizarte egoera ahulenean dauden taldeen artean kirol jarduna ahalbidetzeko eta sustatzeko konpromisoa, hala gure ingurune hurbilenean nola beste toki batzuetan: gure gizartearen ongizatea handitzeak erakunde publiko nahiz pribatu guztien erantzunkidetasunaren emaitza izan behar duela onartuta. Orobat, arlo horren barruan, geure gain hartu behar dugu gizon eta emakumeen arteko berdintasunean eta euskararen erabileraren normalizazioan dugun erantzukizuna, kirolaren eremu espezifikoa.

Horregatik, gizartearen ardatz honetan, hauek dira zehazki gure

### **HELBURUAK**

**D.1.- Autofinantzaketa maila mantentzea**

**D.2.- Kirol zerbitzuek ingurumenean duten eragina murriztea**

**D.3.- Gure ingurunearekin sozialki arduratsu izatea**

### **ILDO ESTRATEGIKOAK**

#### **D.1.- AUTOFINANZAKETA MAILA MANTENTZEA**

- **D.1.1.- Prezio publikoen politika bat, kostuetara egokitzeko joera izango duena eta autofinantzaketa maila mantentzeko bidea emango duena, herritar guztiek kirola egiteko aukera izatea oztopatu gabe.**
- **D.1.2.- Finantzaketa iturri berriak aztertzea, Donostia Kirola markaren balioa nabarmenduta.**
- **D.1.3.- Gastua kontrolatu eta murriztea, zerbitzugintzan kalitatea galtzea eragin gabe.**

Egungo egoera ekonomikoan, Administrazioen finantzaketa ekonomikoa, bai Udalarena bai Aldundiarena, gero eta murriztagoa da. Bestalde, datozen urteetan ere ez da aurreikusten baliabide propio arruntetan hazkunde handirik izango denik. Horregatik, proposatzen da egungo autofinantzaketa maila mantentzea, % 55tik gorakoa (% 65etik gorakoa, diru laguntzak zenbatzen ez baditugu), baina egindako zerbitzuaren kalitatea galtzea eragin gabe. Kontuan izan behar da autofinantzaketa proportzio hori handiagoa dela gurearen antzeko erakundeenaren batez bestekoa baino (% 50 inguruan baitabil batez bestekoa, kirol kudeaketa aurreratuko Euskalit taldearen adierazle multzoak dioenez). Beraz, hauek dira definitutako estrategien helmugak:

Egindako zerbitzuaren egiazko kostura hurbilduz joango den prezio publikoen politika bat; baina modu progresibo eta neurritsuan hurbilduko da, ez dezan oztopatu pertsona guztiek jarduera fisikoa eta kirola egiteko aukera izatea. Ez da kontzeptu honengatik sarrerak modu nabarmenean handitu nahi, horrek hirian kirola egiten duten pertsonen kopuruaren beherakada ekarriko badu. Horregatik, prezio publikoen politika, progresiboa eta neurritsua izateaz gainera, salbuespen edo murrizketak ere kontuan hartu behar ditu, pertsona eta kolektibo guztiek Udalaren kirol zerbitzua erabiltzeko aukera izan dezaten.

Gainera, sarrera ituri berriak sortzeko modu berriak aztertu behar dira, formula berri eta irudimenezkoak erabiliz.

Era berean, beharrezkoa da egindako gastuaren kontrol handiagoa egitea, adierazle zehatzekin eta jarraipenerako sistematika batekin, egindako gastuen errentagarritasuna eta helburu estrategikoekin lerrokatzen ote diren aztertze.

## D.2.- KIROL ZERBITZUEK INGURUMENEAN DUTEN ERAGINA MURRIZTEA.

### D.2.1.- Kirol ekipamenduak energia aurrezteko eta ingurumen jardunbide egokietarako programetara egokitzea.

Sostengagarritasuna denez Donostia Kirolaren balioetako bat, beharrezkoa da Udalaren kirol zerbitzuek ingurumenean duten eragina txikiagotzeko estrategia bat planteatzea. Alde horretatik, azken urteotan ildo horretan garatutako politikek nabarmen txikiagotu dituzte energia eta ur kontsumoak, bai eta CO<sub>2</sub> isurpenak murriztu ere.

2015ean esleituko dugun energia kudeaketako kontratu berriak beste urrats bat ekarriko du ildo honetan. Izan ere, 2016an 2,5 milioi eurotik gora inbertituko dira energia efizientzia hobetzen eta isurpenak murrizten, kirol zerbitzuak egitean. Zehazki, aurreikusi da hurrengo hamar urtean (kontratuaren iraunaldia) CO<sub>2</sub> isurpenak % 25 murriztuko direla.

Edonola ere, Udalaren kirol instalazio guztietan —hala zuzenean kudeatutakoetan, nola beste erakunde batzuek kudeatuetan— ingurumen kudeaketako estandarrak aplikatzearen egokitasuna aztertu beharko da.

### D.3.- GURE INGURUNEAREKIN SOZIALKI ARDURATSU IZATEA.

#### **D.3.1.- Administrazio beste sail batzuekin eta erakunde pribatuekin aliantzak ezartzea, gizarte egoera ahuleko taldeen artean kirola sustatzeko.**

Gizarte politikak aurrera eramatea bere eskumenen artean dituzten beste Administrazio publiko batzuekiko lankidetzak izango da jarraitu beharreko estrategietako bat. Halaxe, Donostia Kiroletik, bereak ez diren eskumenik hartu gabe, hainbat talde gizarteratzen lagundu daiteke, horretarako baliaurik kirolak berezko dituen balioak eta jarduera fisikoaren eta kirol jardueraren gizarte onurak.

Alde horretatik, zenbait ekintza gauzatzearen alde egingo da, hala nola: Kirol Txartel Solidarioa, saharar neska-mutikoei bakezko oporrak emateko programari laguntzea, harrera etxeekiko hitzarmenak, Kirol Txartel soziala, kirol jarduera solidarioak antolatzen dituzten beste erakunde pribatu batzuekiko lankidetzak...

#### **D.3.2.- Kirol arloan euskararen erabilera normalizatzearen aldeko ekintzak gauzatu eta neurriak egituratzea.**

Asmoa da euskararen presentzia eta erabilera indartzea, Donostia Kirolak zuzenean antolatutako jardueretan ez ezik, hiriaren eremuan beste erakunde pribatu batzuek egin eta antolatutakoetan ere. Horretarako, ezinbestekoa da Udaleko Euskara Zerbitzuarekin batera lan egitea.

Horregatik, langai hauek izango dituen estrategia bat garatzen du:

- Kirol ikastaroen eskaintza aztertzea, zehazteko ea zein eman daitezkeen euskaraz soilik, eta zeinetan egin behar diren egiazko elebitasuna bermatzeko ekintzak.
- Tresnak garatzea, eskaintza horren gaineko informazioa bilatzea errazteko, eta sentiberatze nahiz sustatze ekintzak egiteko.
- Diru laguntzen eta beste ordenantza batzuen oinarrietan jardutea, beste erakunde batzuek antolatutako jardueretan euskararen presentzia handiagoa bermatzeko.

#### **D.3.3.- Gizonen eta emakumeen berdintasunerako laguntzeko ekintzak egitea, hala kanpoan nola Donostia Kirolan lan egiten dutenen artean.**

Administrazio jardunean genero ikuspegia integratzeak gobernantza hobetzen laguntzen du, Donostia Kirolak berdintasunarekin duen konpromisoa indartzen du, eta esku hartze publiko eraginkorrako, efizienteago eta zuzenagoa aldeztu. Alde horretatik, hainbat neurri hartuko dira, Donostiako Udaleko III. Berdintasun Planean ezarritakoari jarraituz.

#### **D.3.4.- Administrazio ona eta etika publikoa sustatzea.**

Arlo horretan egindako ekintzek Enplegatutako Publikoaren Oinarriko Estatutuan ezarritako printzipio etikoak zabaldu eta bete behar dituzte. Orobat, gardentasuna bultzatu behar da hartutako erabakietan eta egindako ekintzetan, bai eta aldian-aldian gizarteari lortutako emaitzen kontu ematean ere.

## **E ARDATZA. BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAKUNTZA HOBETZEA**

### **HELBURUAK**

**E.1.- Donostia Kirolan lan egiten dutenen gogobetetze maila hobetzea, antolakuntza bere politika eta estrategiarekin lerrokatuta.**

**E.2.- Kudeaketa sistemaren ezarpenean eta hobekuntzan aurrera egitea.**

**E.3.- Barne komunikazioa hobetzea.**

**E.4.- Berritzeko eta ideia berritzaileak kudeatzeko barne testuinguru egokia sortzea.**

### **ILDO ESTRATEGIKOAK**

#### **E.1.- DONOSTIA KIROLAN LAN EGITEN DUTENEN GOGOBETETZE MAILA HOBETZEA, ANTOLAKUNTZA BERE POLITIKA ETA ESTRATEGIAREKIN LERROKATUTA.**

▫ **E.1.1.- Lidergo eredu bat diseinatu eta ezartzea, Donostia Kirolan lan egiten dutenak haren politikan eta estrategian gehiago inplika daitezten.**

▫ **E.1.2.- Pertsonen Plan Estrategikoaren bitartez antolakuntza egokia ezartzea.**

Donostia Kirolan lan egiten dutenek interes talde nagusietako bat osatzen dute, eta haien parte hartzea eta inplikazioa baldintza ezinbestekoak dira helburu estrategikoak beteko direla bermatzeko. Horregatik, plangintza estrategikoak barne antolakuntza eta funtzionamendua hobetu nahi ditu, baina langileen parte hartze ikuspegitik, gogobetetze indizea handitzeko baldintza gisa. Arlo horretan definitutako estrategiak honako hauek dira:

- Donostia Kirolan lan egiten dutenen parte hartzea eta inplikazioa haren politika, estrategia eta helburuetan ez da lortuko, ez bada lidergo argi eta partekatu baten garapenetik egiten. Antolakuntzan lidertzat jotzen diren pertsonak ez badute konpromiso argia adierazten, nekez egingo dute gainerako pertsonak. Horregatik, definitutako estrategietako bat, hain zuzen, lidergo eredu hori definituz, garatzean eta ebaluatzean oinarritzen da.
- Ingurunean gerta litezkeen aldaketen aurrean antolakuntzaren egituraren garapen eta etengabeko doikuntza Pertsonen Plan Estrategikoaren bitartez aplikatu beharko da, Administrazioak pertsonen kudeaketan duen plangintzarako tresna egoki gisa. Beraz, plangintza horrek ziklo estrategiko berrira egokitu beharko du.

## E.2.- KUDEAKETA SISTEMAREN EZARPENEAN ETA HOBEKUNTZAN AURRERA EGITEA.

### **E.2.1.- Sailen arteko zehar lana erraztuko duen eta politika eta kudeaketa bat etortzea ahalbidetuko duen kudeaketa sistema aurreratu bat garatzea.**

Donostia Kirolaren helburua da kudeaketa sistema bat hedatzea, erreferentziatuz hartuta Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Aurreratu Eredua. Dagoeneko zenbait urte daramatza horretan lanean. Emaitzak onak direla jo daiteke, nahiz eta badiren —nola ez— hobetu daitezkeen arlo asko. Arlo horietan lan egin behar da ziklo estrategiko honetan, kudeaketa sistema hori hobetze aldera.

Prozesu egiten da kudeaketaren ezarpena Donostia Kirolan, sailen arteko eta Donostia Kiroleko pertsonen arteko koordinazioa hobetzeko tresnatuz. Azken urteetan, ahalegin asko egin dira kudeaketa eredu hori definitzeko, bai eta langileak prestatzeko ere; beraz, orain, behin betiko bultzada eman behar zaio, Donostia Kirolan kudeaketa modu berri hori sendotu ahal izateko.

### **E.2.2.- Barne kudeaketan euskararen erabilera normalizatzeko neurriak eta ekintzak garatzea.**

## E.3.- BARNE KOMUNIKAZIOA HOBETZEA

### **E.3.1.- Barne komunikazioko plan bat diseinatu eta garatzea.**

Donostia Kirolan sumatutako defizit nagusietako batek zerikusia du barne komunikazioarekin, arazoak sortzen baititu arloen artean, baita arlo bat beraren barruan ere. Gainera, ez du bultzatzen Donostia Kirolan lan egiten dutenak haren politikan eta estrategian inplikatzeko. Hori dela eta, helburu bat bilakatu da berez. Barne Komunikazioko Plan bat lantzea eta ezartzea, prozesu egiten den kudeaketa ezartzeaz gainera, defizit hori gainditzeko ahalegintzeko ildo estrategiko garrantzitsuetako bat da.

## E.4.- BERRITZEKO ETA IDEIA BERRITZAILEAK KUDEATZEKO BARNE TESTUINGURU EGOKIA SORTZEA

### **E.4.1.- Donostia Kirolan berrikuntza kontzeptua, haren eremua eta haren kudeaketa tresnak definitzea.**